

MOTIVASJON PÅ HJEMMEKONTOR

«Hvordan kan fjernledere tilrettelegge for motiverte ansatte på hjemmekontor?»

En kvalitativ undersøkelse

BCR3103 **Bacheloroppgave**

Bachelor HR og personalledelse
Høgskolen Kristiania

Vår 2021

“Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	6
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	6
1.2 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	7
1.3 DISPOSISJON FOR OPPGAVEN	8
2.0 BEGREPSAVKLARING	9
2.1 LEDELSE	9
2.2 FJERNLEDELSE - LEDELSE I UKJENT LANDSKAP	9
2.3 TILLIT	10
3.0 TEORETISK FUNDAMENT	10
3.1 MOTIVASJON	11
3.1.1 INDRE OG YTRE MOTIVASJON	11
3.2 SELVBESTEMMELSESTEORIEN	12
3.2.1 AUTONOMI	14
3.2.2 KOMPETANSE	15
3.2.3 TILHØRIGHET	15
3.3 AUTONOM OG KONTROLLERT MOTIVASJON	16
3.4 AUTONOMISTØTTENDE LEDELSE	17
3.5 KONSEPTUELL MODELL	19
4.0 METODE	20
4.1 FORSKNINGSDESIGN	20
4.2 VALG AV FORSKNINGSMETODE: KVALITATIV METODE	21
4.3 DATAINNSAMLING	22
4.4 UTVALG	23
4.5 INTERVJUGUIDE	25
4.6 GJENNOMFØRING	25
4.7 DATAANALYSE	27
4.8 SIKRING AV KVALITET	28
4.9 FALLGRUVER VED UTREDNINGEN	30
5.0 ETIKK I FORSKNING	32
6.0 PRESENTASJON AV FUNN	33
6.1 AUTONOMI	33
6.2 KOMPETANSE	37
6.3 TILHØRIGHET	40
6.4 AUTONOMISTØTTENDE LEDELSE	44
6.5 YTRE MOTIVASJON	48

01.06.2021

7475

7289

7.0 DRØFTING	50
8.0 KONKLUSJON	61
9.0 PRAKTISKE IMPLIKASJONER	62
10.0 VIDERE FORSKNING	64
LITTERATURLISTE	65
VEDLEGG	68
VEDLEGG 1 : INTERVJUGUIDE	68
VEDLEGG 2 : MAIL - MOTIVASJON PÅ HJEMMEKONTOR	70
VEDLEGG 3 : SAMMENDRAG INTERVJU	71

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer slutten på et treårig studieløp ved Høyskolen Kristiania i Bergen, i studiet HR og personalledelse. Arbeidet med oppgaven har vært både utfordrende, morsomt og lærerikt, noe som har resultert i et produkt som vi er stolte av å vise frem.

En stor takk må rettes til høyskolelektor og vår veileder, Stein Atle Juvik. Prosessen med bacheloroppgaven har vært innholdsrik og en helt ny opplevelse for oss. Støtte, kloke tilbakemeldinger og veiledning fra deg har gjort veien hit mye tryggere. Takk for at du hele veien har trodd på oss, og vært tilgjengelig når spørsmål har oppstått. Det har vært viktig for vår selvtilit gjennom arbeidet. Videre vil vi gjerne takke Schibsted og Kredinor som lot seg intervju, spesielt de ti informantene som satt av tid i en allerede hektisk arbeidshverdag - tusen takk!

I løpet av tiden på Høyskolen Kristiania har vi lært mye om oss selv, samt fylt opp den faglige ryggsekken med verdifull kunnskap og opplevelser med mennesker som har blitt venner for livet. Til slutt takk til hverandre som har vært forståelsesfulle, gitt hverandre rom, og heiet hverandre frem.

Med ønske om en god lesing!

Bergen, 01.06.2021

7475, 7289

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven er gjennomført i en tid med pandemi, hvor vårt hovedfokus har vært på hvordan motivasjonen til ansatte utarter seg fra hjemmekontoret. Videre har vi ønsket å kartlegge fjernlederens rolle i dette - hvordan tilrettelegge og påvirke motivasjonen i positiv retning. Dette fokuset ga grunnlag for følgende problemstilling: *“Hvordan kan fjernledere tilrettelegge for motiverte ansatte på hjemmekontor”*. Tre forskningsspørsmål ble videre konkretisert, og har til hensikt å bidra til en dypere forståelse av fenomenet, samt belyse flere sider av tematikken. *Selvbestemmelsesteorien* blir videre brukt for å kartlegge hvordan de universelle, psykologiske behovene: *autonomi, kompetanse og tilhørighet*, har betydning for motivasjon på hjemmekontoret. Disse kategoriene utgjør et rammeverk for hele oppgaven, noe som er valgt for en logisk struktur og sammenheng. Vi fant det hensiktsmessig å knytte valgt teori opp mot *autonomistøttende ledelse*, for å se om dette har innvirkning på motivasjonen til ansatte på hjemmekontor. Flere av funnene som fremkom kunne knyttes opp mot det teoretiske rammeverket.

Kvalitativ metode er valgt på bakgrunn av problemstillingens ordlyd, og hvilken informasjon vi trenger for å besvare denne. Problemstillingen utforskes ved en fenomenologisk tilnærming. Ved hjelp av ti dybdeintervjuer som fordeler seg på selskapene Schibsted og Kredinor, har vi samlet inn gode mengder data. Valg av metodisk tilnærming er tatt basert på vårt ønske om dybdeforståelse, samt bred kunnskap om erfaringer og tanker hos mennesker som har en nærhet til fenomenet - motivasjon i kontekst av hjemmekontor. Funnene viser til viktigheten av at fjernlederen har kjennskap til de ulike behovene i selvbestemmelsesteorien, og vi ser betydningen av at disse blir ivaretatt også fra hjemmekontoret. Autonomi, tillit under ansvar og fleksibilitet i arbeidshverdagen anses som bærebjelker for motivasjonen til våre informanter på hjemmekontor. Videre ser vi at synlig ledelse, muligheter for faglig mestring og gode relasjoner internt kan bidra til motivasjonsfremmende arbeid. Ved at fjernledere har kunnskap om hvordan tilrettelegge for behovene: autonomi, kompetanse og tilhørighet fra hjemmekontoret, viser studien at det kan være både individuelle og organisatoriske verdier å høste. Funnene er drøftet, praktiske implikasjoner er fremlagt, og det presenteres forslag til videre forskning som vi anser som utgangspunkt for nye undersøkelser. Hovedproblemstilling blir også konkludert.

1.0 Innledning

Hjemmekontoret har eksistert i lange tider. Under pandemien som stormet inn i livene våre i 2020 ble imidlertid hjemmekontor ikke lenger et valg, men noe som for mange ble påkrevd. Nærmest fra en dag til en annen ble hjemmekontoret en realitet for en rekke mennesker, en endring ingen helt hadde mulighet til å forberede seg til. Stuer, kontorer, og kjøkken rundt omkring i Norges land ble plutselig gjort om til et sted hvor det ble mulig å arbeide hjemmefra.

Ledere ble som et resultat av dette over natten fjernledere og motivering av ansatte måtte nå skje på avstand. Gjennom skjermene våre samles vi, arbeider, kommuniserer og prøver å holde hjulene i gang. Kravene, pliktene, tidsfristene og servicen skal være den samme - det skal leveres, men nå fra eget hjem. Men hva skjer egentlig med motivasjonen når arbeidshverdagen foregår gjennom skjjermer? Hvordan kan ledere tilrettelegge for motiverte ansatte når vi blir bedt om å holde avstand gjennom en tøff tid?

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Motivasjon er et begrep og et sosialt fenomen som alle mennesker må forholde seg til gjennom livet, og som vil ha betydning i ulike sammenhenger, både for privaten og i arbeid. Motivasjon blant medarbeidere vil være viktig for enhver organisasjon, mennesker med drivkraft og et ønske om å bidra til verdiskapning (Jacobsen, 2019; Lillemyr, 2007). Da landet stengte ned ble viktigheten av å kunne prestere godt hjemmefra veldig tydelig. Omgivelsene rundt oss har endret seg drastisk, men krav om arbeidsprestasjoner og forventninger til leveranser lever i beste velgående. Utgangspunktet for denne studien bunner i vår interesse for dette temaet, samt at det finnes lite forskning omkring fjernledelse og motivasjon under en slik krise. Dette ga oss en ekstra gnist til å ville undersøke dette dypere.

Hjemmekontoret har for alvor blitt satt på dagsorden og kunnskap om hvordan motivere ved fjernledelse har blitt viktigere enn tidligere. Pandemien har lagt store begrensninger på norsk arbeidsliv, og bedrifter blir tvunget til å gjøre det som skal til for å overleve. Med et smittsomt virus som sprer seg rundt oss, stenger staten ned en rekke virksomheter, og vi blir nødt til å begrense kontaktpunkter. Spørsmålet om hvordan holde hjulene i gang hjemmefra har følgelig blitt høyaktuelt under Covid-19 pandemien.

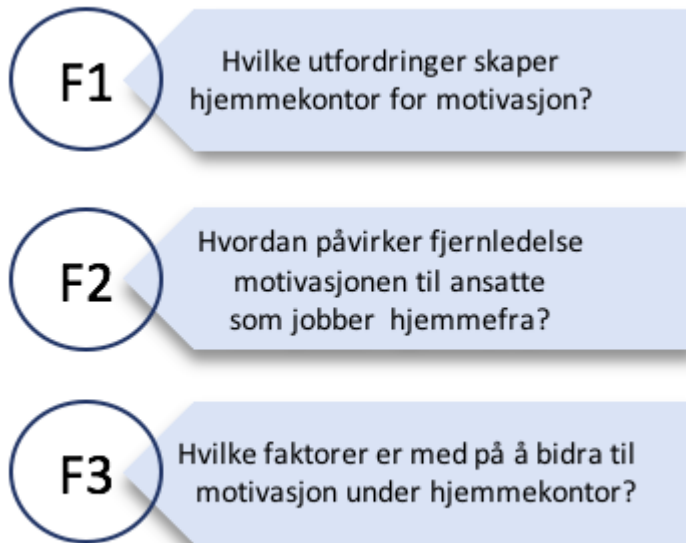
Prosjektet kan bidra til å løse svært dagsaktuelle problemstillinger hos mange bedrifter rundt kriser, fjernledelse og hjemmekontor. Det er flere grunner til å tro at hjemmekontor har kommet for å bli, oppgaven kan derfor hjelpe ledere til å forstå hvilke faktorer som blir viktig å ta hensyn til når ansatte skal motiveres på avstand. Vi mener at dette temaet har stor samfunnsmessig relevans, da opplysninger som fremkommer kan bidra til å sette lys på hvordan et langvarig hjemmekontor påvirker motivasjonen hos ansatte. Temaets relevans og aktualitet bidrar til at arbeidet med oppgaven blir både motiverende og meningsfylt.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen for oppgaven er utarbeidet under en pandemi, hvor hjemmekontor har blitt realiteten for mange arbeidsgivere og arbeidstakere rundt om i verden. Når vi blir oppfordret til å holde avstand, må både ledelse og motivering av ansatte foregå på nye måter. I ukjent landskap som vi nå befinner oss i, fordrer det at vi får laget med oss, og at vi forstår hva som skal til for å motivere våre ansatte fra hjemmet. I følge NTB kunne over halvparten av nordmenn på hjemmekontor tenke seg mer hjemmekontor, også i tiden etter at pandemien er over (NTB Nyheter 2020). Dette tyder på at vi går en mer hybrid arbeidsplass i møte, med utstrakt bruk av hjemmekontor, så vel som fysiske møter. I den anledning ønsker vi å kaste lys over tilnærminger til motivering av ansatte på hjemmekontor. Problemstillingen for oppgaven lyder som følger:

“Hvordan kan fjernledere tilrettelegge for motiverte ansatte på hjemmekontor?”

Videre har vi utarbeidet og konkretisert tre forskningsspørsmål som kan bidra med å belyse flere sider av motivasjon på hjemmekontoret. Forhåpentligvis vil forskningsspørsmålene være nyttig når empirien skal analyseres senere i oppgaven, samt bidra med en større forståelse som kan bygge opp under problemstillingen.



Figur 1: *Forskningsspørsmål.*

1.3 Disposisjon for oppgaven

I denne bacheloroppgaven har vi valgt å følge en tradisjonell struktur for vår gjennomføring. Vi starter med å innlede oppgaven med ord som skal gi leseren et innblikk i hva vi ønsker å studere. Videre presenterer vi bakgrunn for valg av tema og problemstilling som vi videre har konkretisert til tre forskningsspørsmål. En begrepsavklaring blir benyttet før teorien presiseres for å etablere en større forståelse for begrep som har vist seg viktig for oppgaven. I teorikapittelet fremlegger vi litteratur som er relevant for problemstillingen, da dette senere i oppgaven blir brukt til å drøfte opp mot empirien. Temaene som belyses i teoridelen setter et slags rammeverk for videre oppgave, hvilket vil bidra til en logisk og tydelig struktur for videre arbeid. En konseptuell modell ble utarbeidet for å definere informasjonsbehovet vårt. I kapittelet om metode har vi valgt å følge den tradisjonelle forskningsprosessen for en mer tydelig sammenheng. Videre har vi bevisst prøvd å gjøre alle metodiske valg gjennomtsiktig, slik at leseren vil kunne få innsyn i begrunnelser for sammenhenger som er presentert. De overveielser og valg som er tatt gjennom oppgaven rettferdiggjøres ved å være forankret i problemstillingen. Analysedelen legger frem funn fra datainnsamlingen, hvor disse videre blir benyttet til å drøfte i sammenheng med teori opp mot problemstilling og forskningsspørsmål. Avslutningsvis fremlegger vi noen praktiske implikasjoner, før vi til slutt konkluderer problemstilling og gir råd til videre forskning.

2.0 Begrepsavklaring

2.1 Ledelse

Ledelse er et sammensatt fenomen. Tradisjonelt sett kan ledelse forklares som *“bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeid slik at en gruppe eller organisasjon når sine mål”* (Kaufmann 2016, 452), men i praksis er ledelse mye mer. Lederens oppgaver kan variere ut i fra hvor og hvem man leder, men en ting er likevel felles for alle; ledelse handler om å føre an, vise retning, samkjøre mennesker, sette i gang prosesser og ta initiativ (Martinsen 2019, 57).

Ledelse innebærer også i stor grad å hjelpe medarbeidere å takle forandring (Martinsen 2019, 56). Dette har blitt mer og mer viktig de siste årene. Raske teknologiske fremskritt, endringer av behov i arbeidslivet og stor internasjonal konkurranse er bare noen av grunnene for at endringsvilje blir helt vesentlig for organisasjoner. Lederens evne til å motivere og skape engasjement anses svært viktig for at både medarbeidere og organisasjonen som helhet skal lykkes.

Det foreligger store mengder forskning som viser til at ledelse kan ha stor påvirkning på de ansattes motivasjon og trivsel. Blant annet viser Ryan & Decis selvbestemmelsesteori til hvordan ledere kan motivere sine ansatte ved å tilfredsstille deres indre behov (Baard m.fl., 2004). Dette er en teori vi kommer tilbake til senere.

2.2 Fjernledelse - ledelse i ukjent landskap

2.2.1 Hva er fjernarbeid?

Før vi beveger oss inn på fjernledelse, er det hensiktsmessig å definere fjernarbeid. Fjernarbeid kan defineres som; *“arbeid som utføres utenfor arbeidsgivers lokaler”* (Bakke mfl., 2001). Enkelt forklart; å arbeide fra et annet sted enn der jobben er lokalisert. Når vi snakker om fjernarbeid, kan vi skille mellom tre ulike typer; hjemmebasert fjernarbeid, kontorbasert fjernarbeid og mobilt fjernarbeid (Daniels et. al. 2001). Hjemmebasert fjernarbeid vil altså være å utføre arbeidsoppgavene sine hjemmefra, populært kalt *hjemmekontor*.

2.2.2 Hva er fjernledelse?

Begrepet fjernledelse omfatter situasjoner der leder og ansatte jobber fra ulike steder, hvor kommunikasjon og ledelse utføres elektronisk (Kelloway m.fl. 2003: 164). Enkelt forklart; fjernledere er de som leder fjernarbeidere.

Selv om fjernledere på mange måter har til hensikt å lede slik som andre typiske nærledere, møter de på andre utfordringer - spesielt når det gjelder samhandling med de ansatte. Fjernledelse omfatter en annen tilnærming til ledelse, som viser seg viktig for fremtiden. De tradisjonelle tankene om ledelse kan her møte på motstand, spesielt når det gjelder innflytelse og kontroll (Bergum 2014, 40-41)

2.3 Tillit

Tillit er et begrep som dukket opp ved flere anledninger gjennom arbeidet med bacheloroppgaven. Kaufmann & Kaufmann (2015, 482) definerer tillit som: *“en positiv forventning om at annen person ikke vil handle rent opportunistisk”*. Forskning viser til at dersom tillit uteblir mellom medarbeidere og leder, vil medarbeidere forholde seg passive overfor lederens påvirkningsforsøk. Tillitsforholdet mellom lederen og medarbeiderne betraktes derfor som selve grunnmuren i lederens plattform for å utføre sine funksjoner på en effektiv og behagelig måte (Kaufmann & Kaufmann 2015, 482). Denne tilliten mellom leder og ansatte tyder på å være spesielt viktig nå som det arbeides fra ulike steder.

3.0 Teoretisk fundament

I dette kapittelet skal vi innlede med en gjennomgang av den teoretiske tilnærmingen for oppgaven. *Motivasjon* er et begrep som de fleste har et forhold til, et ord som man støter på flere ganger i løpet av livet, men som lar seg definere på ulike måter. Det vil derfor være hensiktsmessig å starte oppgaven med å definere fenomenet motivasjon, og gi en beskrivelse av hvilke psykologiske faktorer det omfatter. Et vesentlig skille innenfor motivasjonsteorien er skillet mellom *ytre* og *indre* motivasjon, som blir belyst i oppgaven for en bredere forståelse av hva motivasjonsbegrepet omfatter. Videre vil vi presentere utvalgt motivasjonsteori, her *Self-Determination Theory*, heretter SDT, som vi ser i sammenheng med motivasjon av ansatte på hjemmekontor. På bakgrunn av problemstillingen blir denne teorien spesielt interessant å ta tak i, da vi kan undersøke hvordan ulike behov utspiller seg når det arbeides hjemmefra,

uten det vanlige lederskapet tilstede. Dette tar oss over på ledelse, mer konkret *autonomistøttende ledelse*, hvordan ledere både kan påvirke og tilrettelegge for motivasjon hos ansatte på hjemmekontor.

Oppgaven vil være forankret i utnevnte teorier for motivasjon, sett i sammenheng med fjernledelse og dens påvirkning på motivasjon fra hjemmekontoret.

3.1 Motivasjon

Motivasjon kommer av det latinske ordet "*movere*" som betyr å bevege. I motivasjonspsykologien snakker vi gjerne om drivkrefter – hva som driver oss (Kaufmann & Kaufmann 2015, 113). Deci & Ryan (2017) støtter denne beskrivelsen: "*Motivation, etymologically, concerns what "moves" people to action*". Motivasjonsbegrepet i generell forstand brukes til å fange inn problemstillinger som har sammenheng med årsaker til menneskers atferd, både i arbeid og ellers (Einarsen og Skogstad 2011).

Det finnes en rekke ulike definisjoner på motivasjonsbegrepet, men vi velger i denne oppgaven å benytte Kaufmann & Kaufmann (2015) sin definisjon:

"Motivasjon er de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål"

Motivasjon omhandler i stor grad hva som ligger bak det vi gjør. Teorier om motivasjon fokuserer mer spesifikt på både hva som gir energi og retning til atferd (Ryan & Deci, 1985). I arbeidslivet blir derfor forståelse av hva som motiverer ansatte til å yte helt essensielt. Jacobsen og Thorsvik (2019) presiserer at mennesker er organisasjoners viktigste ressurs. Videre forteller de hvordan motiverte ansatte blir helt avgjørende for blant annet effektivitet, økonomiske resultater og et godt arbeidsliv (Jacobsen & Thorsvik 2019, 71).

3.1.1 Indre og ytre motivasjon

Forskerne E.L. Deci og R.M. Ryan skiller mellom to motivasjonssystemer: ytre (extrinsic) og indre (intrinsic) motivasjon (Deci, Ryan, 2000). I den tidlige fasen av motivasjonsforskningen var hovedfokuset på de ytre formene for motivasjon, betinget av ytre faktorer. Reaksjoner på begrensninger rundt paradigmet om ytre motivasjon gjorde imidlertid at teoretikere la om

fokus. På tidlig 1960-tallet ble det avdekket nye former for motivasjon, som ikke passet inn i den tradisjonelle boksen som de ytre faktorene befant seg i (Lepper et al., 1997).

Det nye fokuset førte til en utvidelse av den dominerende teorien om ytre motivasjon. Paradigmeskiftet resulterte i at den indre motivasjonen som er utledet fra individet selv, fikk en betydelig større plass innenfor motivasjonsteoriene (Lepper et al., 1997).

Hovedskillet mellom indre- og ytre motivasjon baserer seg på de forskjellige årsakene eller målene for atferd (Deci & Ryan, 1985). Med ytre motivasjon referer vi til å gjøre noe fordi det fører til et spesielt utfall (Ryan, Deci, 2000). Vi kan derfor si at selve kilden for motivasjon i dette tilfellet ligger utenfor selve arbeidsoppgaven, og at drivkraften er en forventning om å oppnå en slags belønning (Jacobsen & Thorsvik 2019, 234). Til kontrast referer indre motivasjon til det å gjøre noe fordi det er av iboende ønske eller interesse (Ryan, Deci, 2000). Drivkraften for slik motivasjon ligger i selve utførelsen av arbeidet.

Deci (1975) forstår den indre motivasjonen som en medfødt, naturlig tilbøyelighet til å engasjere seg i et interessefelt og bruke sine evner og sin kapasitet, og dermed både søke og bekjempe optimale utfordringer. Det som er interessant med denne typen motivasjon er at den oppstår spontant fra indre tendenser, og vil kunne motivere uavhengig av ytre belønninger eller kontroll fra miljøet. Av teorien fremgår det at følelsen av å selv få bestemme når det er valgmuligheter, faktisk er det viktigste kriteriet på indre motivasjon (Lillemyr 2007, 138). Det er nettopp denne motivasjonen som gjør seg gjeldende, i det vi kaller for *selvbestemmelse*.

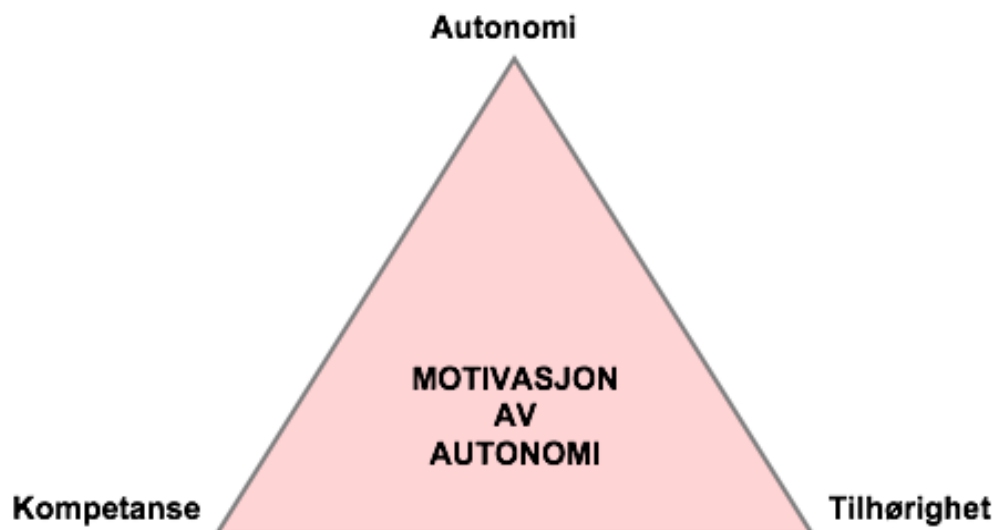
3.2 Selvbestemmelsesteorien

Med bakgrunn i problemstillingen har vi videre valgt å se på motivasjon på hjemmekontor i sammenheng med *Self-Determination Theory*. SDT er en makroteori som vektlegger og differensierer indre og ytre motivasjon, et skille som har vist seg viktig for motivasjonsforskningen (Deci & Ryan; 1985, 2000). Videre er teorien utvidet til å omfatte forskning på arbeid i organisasjoner, så vel som andre domener i livet (Deci & Ryan 1985a, Ryan & Deci 2017).

Teorien om selvbestemmelse ble presentert av Edward L. Deci og Richard M. Ryan i 1985, men har blitt revidert helt frem til nyere tid (Deci & Ryan 2017). Utgangspunktet for teorien er menneskelig motivasjon og hva som fremmer eller hindrer denne (Deci & Ryan 1985; 2017). Fra sin tidlige fase i 1985 har SDT utviklet seg til å bli en av de mest anerkjente teoriene innenfor menneskelig motivasjon. Selvbestemmelsesteorien har i løpet av flere tiår adressert en kobling mellom motivasjon, ytelse og velvære i organisasjoner. Motivasjonsteorien har kastet lys over hva som fremmer bærekraftig motivasjon, og hva som fremkaller frivillig engasjement hos ansatte (Deci, Olafsen, Ryan, 2017).

I selvbestemmelsesteorien er det særlig tre basale psykologiske behov som legger fundamentet for indre motivasjon (Reeve, Deci, Ryan 2004):

- Behovet for *kompetanse*, her følelse av at man er kompetent for oppgaven.
- Behovet for *autonomi*, behovet for selvbestemmelse og opplevd valgmuligheter.
- Behovet for *tilhørighet*, behovet for å etablere nære bånd og trygg tilknytning til andre, oppleve å høre til sosialt og kulturelt.



Figur 1. Basale behov. Deci & Ryan (1985). Selvlaget modell inspirert av Olafsen (2018).

Disse tre behovene beskriver kritiske psykologiske tilfredsheter som er nødvendige for den sunne utviklingen av selvet (Ryan & Deci 2017). Av teorien fremgår det at en tilfredsstillende av disse tre behovene hos en person eller i en gruppe mennesker, vil fremme den indre

motivasjonen (Lillemyr 2007, 150). Vi kan dermed anta at motivasjonen til en ansatt vil være avhengig av i hvilken grad arbeidet i sin helhet tilfredsstillende disse tre behovene. Følelsen av valg og medvirkning er imidlertid også viktig for medarbeidere, noe som ofte gjør seg gjeldende i arbeidsmiljøundersøkelser (Olafsen 2018).

Omgivelsene har en sentral betydning for hvorvidt vi får våre basale psykologiske behov tilfredsstillende, det antas nemlig at omgivelsene skaper forutsetning for tilfredsstillende eller undergraving av disse behovene (Olafsen 2018). Her kan blant annet fjernlederens atferd spille inn for motivasjonen, ved å tilrettelegge for at de basale behovene blir tilfredsstillende fra hjemmekontoret.

Av Deci & Ryan (2017) fremgår det at disse tre psykologiske behovene er universelle. Dette innebærer at tilfredsstillende av behovene er like gjeldende på tvers av kulturer, individ og samfunn. Deci og Ryan betrakter disse behovene som nødvendige næringsstoffer som er viktig for menneskelig utvikling og integritet (Ryan & Deci 2017).

3.2.1 Autonomi

Det første av de tre grunnleggende behovet som spesifiseres i selvbestemmelsesteorien, er *autonomi*, eller behovet for å selv regulere opplevelser og handlinger (Ryan & Deci 1985). Å være selvstendig, eller *autonom*, vil si å erfare eller oppleve at en har valgmuligheter og kan legge inn sin vilje i egne handlinger, uten at dette styres av forhold utenfor individet, slik som forventninger eller press fra andre (Lillemyr 2007, 152). Å føle på autonomi eller selvbestemmelse står sentralt som et meget viktig behov å tilfredsstillende hos alle mennesker, og er en viktig forutsetning for å utvikle og ivareta den indre motivasjonen (Deci & Ryan 1995).

Kaufmann og Kaufmann (2015) beskriver autonomi som arbeidstakers kontroll over og ansvar for sin egen arbeidssituasjon. Når medarbeidere er indre motiverte og får oppleve å være autonome, tenderer de til å vise ytelse og velvære av høy kvalitet (Deci, Olafsen & Ryan, 2017).

Medarbeidere kan føle på en støtte av autonomi i situasjoner hvor oppgaven man utfører føles viktig, at du får anerkjennelse for det du gjør, og at du har valgmuligheter i forhold til hvordan oppgaven skal utføres. Når medarbeidere forstår verdien og formålet med jobbene

sine, kan man føle vilje og eierskap til å gjennomføre oppgavene (Gagne et al., 2000). Ved å motta klare tilbakemeldinger og støtte vil de i følge teorien bli mer autonomt motivert, og følgelig utføre arbeidet bedre.

3.2.2 Kompetanse

I SDT refererer *kompetanse* til grunnleggende behov for å føle effektivitet og mestring (Deci, Ryan 2012). Mennesker trenger å føle seg i stand til å operere effektivt innenfor sin viktige livssammenheng. Behovet for kompetanse er iboende i oss mennesker, noe som gjør tilbakemeldinger, anerkjennelse og interaksjon med andre svært viktig (Deci, Ryan 2012). Kompetanse blir imidlertid lett hindret. I situasjoner hvor utfordringer er for vanskelige, negative tilbakemeldinger er gjennomgripende, eller følelse av mestring blir undergravd av mellommenneskelige faktorer og sosiale sammenhenger, kan følelsen av å være kompetent avta (Deci & Ryan 2017).

Kompetansebehovet handler i stor grad om å få oppleve mestring gjennom bruk av egne evner og ferdigheter. Dersom kompetansebehovet skal bli tilfredsstillt hos medarbeidere, fordrer det at de får anerkjennelse og blir utfordret gjennom komplekse arbeidsoppgaver i jobben. Dette vil bidra med å forbedre både prestasjoner og mestringsfølelse (Gagné & Deci 2005). Bevissthet rundt dette kan bidra til at ledere og andre nøkkelpersoner forstår viktigheten av at kompetansebehovet blir oppfylt.

3.2.3 Tilhørighet

Tilhørighet er, og kommer alltid til å være viktig for oss mennesker (Lillemyr 2007). Behovet for tilhørighet er nemlig karakteristisk for alle mennesker og er et av våre mest grunnleggende psykologiske behov. Når dette behovet tilfredsstilles, bidrar det til at indre motivasjon trer i funksjon (Lillemyr 2007, 194). Tilhørighet omhandler følelsen av sosial tilknytning og gjør seg gjeldende når man blir ivaretatt av andre, og føler seg betydningsfull blant andre mennesker (Bowlby, 1979; Baumeister & Leary, 1995; Ryan, 1995).

Opplevelsen av å være integrert i sosiale organisasjoner, å være del av noe som er større enn seg selv kan styrke følelsen av tilhørighet (Ryan & Deci 2017). Mennesker kan føle på tilhørighet når vi opplever å være knyttet til andre mennesker, og ved å være et betydelig

medlem av et fellesskap. Kaufmann & Kaufmann (2015, 329) forklarer videre hvordan dette kan fungere som en trygg base, et ankerfeste som bidrar til å fremme vår identitet og selvfølelse. Slik det fremgår av teori er vi mennesker avhengig av noen stabile bånd og føle oss inkludert i et sosialt nettverk.

En medvirkende faktor som får stor betydning for at medarbeidere skal føle på tilhørighet er opplevelsen av et støttende og inkluderende arbeidsmiljø. I denne instansen spiller lederen en svært viktig rolle (Gagné og Deci 2005).

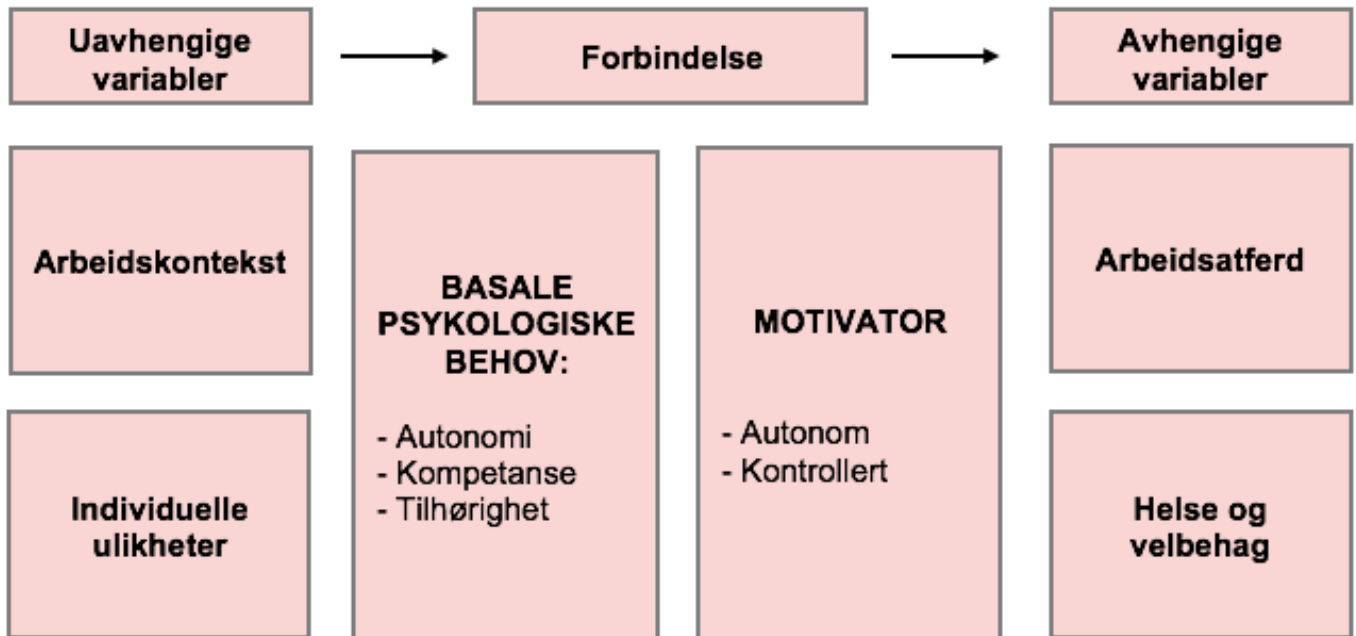
3.3 Autonom og kontrollert motivasjon

Sentralt i selvbestemmelsesteorien står skillet mellom autonom- og kontrollert motivasjon. Iboende motivasjon, den indre motivasjon som nevnt tidligere er et eksempel på autonom motivasjon (Gagné og Deci 2005).

På annen side finner vi kontrollert motivasjon, hvor man handler under et press hvor man føler at man *må* engasjere seg (Gagné og Deci 2005). Motivasjonen blir da kontrollert enten gjennom betingede belønninger eller maktdynamikk, hvor det ytre fokuset begrenser innsatsen til den enkelte. Det fremgår av teorien at dette i større grad vil bidra til kortsiktige gevinster på målrettede resultater, og har påfølgende negative effekter på ytelse og engasjement for arbeidet. Kontrollert motivasjon kan motivere spesifikke atferder, men medfører ofte reduksjon i den autonome motivasjonen (Deci, Olafsen & Ryan 2017).

Av forskning fremkommer det at den autonome motivasjonen i arbeidssammenheng har en positiv korrelasjon til flere positive sider ved arbeidslivet (Deci, Olafsen & Ryan 2017). Den generelle forventningen fra SDT er at de mer autonome formene for arbeidsmotivasjon, i større grad vil forutsi utholdenhet til å bli i jobben, kvalitet ved arbeidet og tilfredshet over tid enn de kontrollerte formene.

Olafsen (2018) hevder at organisasjoner kan høste store gevinster ved å tilrettelegge for en autonom arbeidsmotivasjon blant ansatte. Det råder derfor liten tvil om organisasjoners interesser i å ha kjennskap til de ulike typene for motivasjon i arbeidslivet.



Figur 2: Selvlaget modell basert på: *The basic self-determination theory model in the workplace*. Deci & Ryan (1985).

Av modellen ser vi at de uavhengige variablene arbeidskontekst og individuelle ulikheter vil ha betydning for de avhengige variablene. Da vi mennesker er ulike vesener med forskjellige behov og meninger, vil dette kunne ha en direkte påvirkning på hvilke faktorer som fremmer motivasjon. Videre vil konteksten av pandemi og hjemmekontor være en uavhengig variabel som kan få betydning for motivasjonen.

3.4 Autonomistøttende ledelse

“Managers and organizations that support satisfaction of these core needs will realize productivity gains by creating “autonomous” motivation” (Stone, Deci, Ryan 2009).

Selvbestemmelsesteorien antyder som tidligere nevnt at en optimal opplevelse fordrer at de tre grunnleggende psykologiske behovene er tilfredsstilt (Deci & Ryan 2017). Av teorien fremgår det at ledere utgjør en viktig rolle i å etablere og opprettholde en sosial kontekst som

gir de ansatte frihet til å tilfredsstille disse behovene (Baard m.fl., 2004). Store deler av jobben til ledere blir derfor å skape et arbeidsmiljø som støtter opp under disse behovene. I forskningen på selvbestemmelse, kommer det frem at ledere som opptrer støttende hva gjelder de ansattes autonomi, bidrar til mer tilfredse medarbeidere og mer autonom arbeidsmotivasjon (Baard m.fl., 2004). Forskere på feltet bruker også begrepet "*sustainable motivation*", bærekraftig motivasjon, som synonym for autonom arbeidsmotivasjon (Stone, Deci, Ryan 2009).

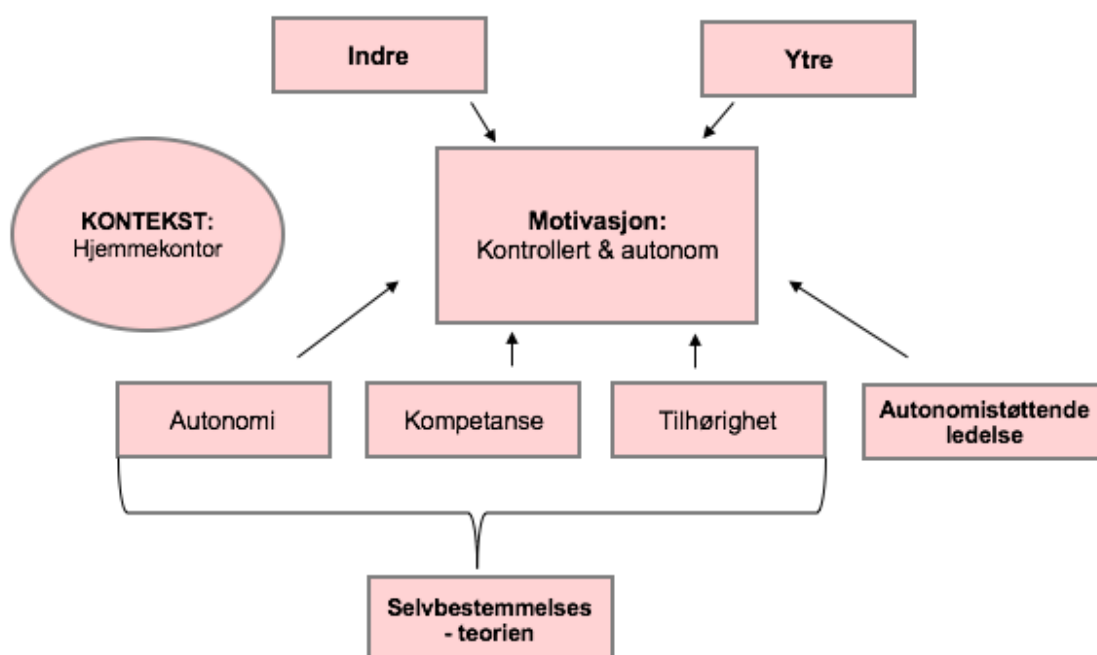
Ledere som er forståelsesfull overfor sine medarbeidere, og som ser ulike perspektiver, vil med større sannsynlighet kunne tilrettelegge for tilfredse og motiverte ansatte (Deci, Ryan 2017). Når de ansatte handler ut i fra egen (indre) motivasjon, opplever de i større grad å ha et valg og mer tilknytning til det de gjør. De føler seg ikke tvunget eller påvirket av noen utenfra, derimot kan de få en opplevelse av at de selv kontrollerer og bestemmer over egne valg og handlinger (Stone, Deci, Ryan 2009).

Forskere på feltet har hevdet at et autonomistøttende arbeidsmiljø har en positiv effekt på både individ- og organisasjonsplan (Gagné, Deci 2005). Effektene av dette kan være mange; i hovedsak økt indre motivasjon, noe som igjen kan gi mange positive ringvirkninger som økt innsats og produktivitet (Gagné, Deci 2005). Videre stimulerer det kreativitet gjennom å oppfordre den ansatte til å tenke selv uten noen begrensninger utenfra. Dette skjer fordi de ansatte i større grad verdsetter selve arbeidet og tar mindre hensyn til prinsippet om "gulrot og pisk", her kontrollert motivasjon (Stone, Deci, Ryan 2009).

Å implementere en motivasjonsstrategi kan være utfordrende fordi det handler om lederens antakelser om hva de ansatte motiveres av (Olafsen 2018). Ledere som evner å involvere, inkludere, lytte og ha tro på den enkelte, erfarer at ansatte i større grad føler seg verdsatt. Ansatte som føler seg tatt på alvor og får støtte fra lederen sin vil i følge SDT oppleve at behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet er ivaretatt - noe som gjenspeiler økt indre motivasjon (Ryan, Deci 2000).

3.5 Konseptuell modell

Før vi går videre med å presentere metode for bacheloroppgaven, vil det være hensiktsmessig å sammenfatte innholdet i teorikapittelet. En sammenfatning av teorien vil bidra til å definere informasjonsbehovet vårt, noe som vil hjelpe oss på veien mot hvilke metoder vi burde velge for å besvare problemstillingen. Problemstillingen lyder som følger: *“Hvordan kan fjernledere tilrettelegge for motiverte ansatte på hjemmekontor?”*. Ved hjelp av en konseptuell modell blir det mer tydelig hvilke variabler vi trenger å måle, hvilke spørsmål vi trenger å få svar på, og hvordan vi må gå frem for å finne svar på disse spørsmålene. Hovedsakelig vil modellen fungere som et bindeledd fra presentert teori, over i metode.



Figur 3. Konseptuell modell. *Motivasjon i lys av selvbestemmelsesteorien og autonomistøttende ledelse.*

Som det fremgår av modellen vil hjemmekontor, i denne sammenheng som følge av en pandemi, sette noen klare rammer for oppgaven. Vi undersøker ikke motivasjon blant ansatte som nødvendigvis selv har valgt å jobbe hjemmefra, men mennesker som på kort tid måtte omstille seg og jobbe der det var mulig å utføre arbeidet; hjemmekontoret. Videre ønsker vi å måle variablene: autonomi, kompetanse og tilhørighet, som fremgår av selvbestemmelsesteorien. Hvordan disse behovene utspiller seg når man arbeider fra eget hjem vil kunne være noe forandret fra en vanlig arbeidssituasjon. Vi ønsker så å undersøke hvordan et autonomistøttende lederskap kan ha påvirkning på motivasjonen til ansatte på hjemmekontor. Disse variablene vil i følge teori kunne ha påvirkning på den ansattes

motivasjon, hvor vi skiller mellom indre og ytre motivasjon. Det kan være individuelle forskjeller i hvilke faktorer (indre og ytre) som motiverer, og det vil derfor være interessant å avdekke hvilke behov som gjør seg gjeldende fra hjemmekontoret.

Den konseptuelle modellen har bidratt med et reflektert forhold til hvordan vi skal gå frem for å utforme intervjuguide, og formulere spørsmål som vil kunne gi oss god informasjon om fenomenet vi undersøker. En sammenfatning av det teoretiske rammeverket vårt har gitt oss et godt utgangspunkt for hvordan besvare problemstillingen, og videre gjort veien dit mer tydelig. Dette tar oss over på *metode*.

4.0 Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for hvilken tilnærming vi har valgt innenfor metode.

Vi vil gi en beskrivelse av den metodiske veien til målet, hvor alle beslutninger som er tatt er forankret i problemstillingen for oppgaven. Slik kunne vi ta reflekterte valg, basert på vårt ønske om dybdeforståelse heller enn statistisk forklaring. Våre avgjørelser som blir beskrevet fortløpende viser til hva vi finner hensiktsmessig i gjennomførelsen av prosjektet. Avslutningsvis redegjør vi for mulige fallgruver ved vår utredning.

4.1 Forskningsdesign

I den tidlige fasen av et forskningsprosjekt må man ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, videre hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Det må legges en strategi for videre prosess som sikrer at vi henter inn informasjon som kan besvare forskningsspørsmål og problemstilling på best mulig måte (Leseth 2014, 41). I forskning betegnes dette som *forskningsdesign*. En forsker starter med en problemstilling, for videre å vurdere muligheter for gjennomføring av undersøkelsen fra start til mål (Johannessen 2016, 69).

For å besvare problemstillingen trenger vi å forstå noe om mennesket. I vår oppgave har vi derfor valgt en *fenomenologisk* tilnærming når vi skal studere hvordan fjernledere kan tilrettelegge for motivasjon blant ansatte på hjemmekontor. Begrepet *fenomenologi* betyr "læren om fenomenene", og bygger på en underliggende antakelse om at realiteten er slik folk oppfatter at den er (Kvale & Brinkmann, 2009, 45). En fenomenologisk tilnærming er å

foretrekke for vår undersøkelse da vi ønsker å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen, her motivasjon (Johannessen 2016, 78).

Motivasjon er et komplekst fenomen, samtidig som vi mennesker er svært forskjellige som individer. En fenomenologisk tilnærming vil være hensiktsmessig for oss da det kan være individuelle variasjoner i hva som motiverer fra hjemmekontoret, og metoden kan gi oss en rikere forståelse i ulike perspektiver av fenomenet. Målet er imidlertid å gi en presis beskrivelse av perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont fra individets ståsted (Johannessen 2016, 78).

4.2 Valg av forskningsmetode: Kvalitativ metode

Vi har tatt utgangspunkt i problemstillingens ordlyd for å finne ut av hvilken metode som egner seg best til å svare på denne. Vi landet på *kvalitativ metode* for undersøkelsen vår, da dette vil gi oss en dypere tilnærming til problemstillingen for oppgaven. Fokuset har vært på hvilken metode som i størst grad vil gi oss innsyn i informantenes erfaringer, tanker og meninger. Tanken er at den kvalitative metoden vil gi oss en større nærhet til det vi undersøker, hvilket vil være hensiktsmessig når vi skal utforske motivasjon som en prosess hos mennesket. Pensumlitteraturen presiserer dette: "Noe som er spesielt for kvalitative forskningsmetoder, er at man som regel kommer nær de man forsker på (Tjora 2018, 15).

Med valg om kvalitativ metode håper vi å samle inn data som vil gi oss et nyansert bilde av motivasjon på hjemmekontor. Den kvalitative forskningsmetoden vil gi mulighet for en åpen interaksjon mellom forsker og informant, noe som kan hjelpe oss med å avdekke meningen bak ordene som blir sagt (Tjora 2020, 24). Forhåpentligvis vil valget om kvalitativ metode bidra med en større forståelse for temaet, samt gi oss informasjon som på best mulig måte vil hjelpe oss å besvare problemstillingen. Dette er noe en kvantitativ undersøkelse ville hatt vanskeligere for å fange opp. Vi trenger dybdeinformasjon for å forstå kompleksiteten i hva som motiverer fjernarbeidere, og tilgang på informasjon som ikke gjør seg tilgjengelig på andre måter. Kvalitativ forskningsmetode er dermed valgt på et teoretisk grunnlag, og vi mener at metodevalget reflekterer hva vi ønsker å finne ut av, her hvordan fjernledere kan tilrettelegge for motivasjon på hjemmekontoret.

4.3 Datainnsamling

I følgende avsnitt vil vi gjøre rede for valg av innsamlingsmetode. Den mest utbredte datagenereringsmetoden innenfor kvalitativ forskning er ulike former for intervjuing. Intervju er en særlig velegnet metode når det skal innhentes informasjon om hvordan menneskene som blir intervjuet opplever og forstår seg selv og sine omgivelser (Thagaard 2013, 58).

Dybdeintervjuet er derfor å foretrekke da det kan gi oss rik kunnskap om fenomenet vi undersøker. Dette er en innsamlingsmetode som er hensiktsmessig for vår problemstilling, da vi ønsker å gi respondentene frihet til å kunne uttrykke seg, samt gi informantene mulighet til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til motivasjon på hjemmekontor. Innsamlingsmetoden er valgt på strategisk grunnlag, hvor vi benytter semistrukturerte intervjuer som kilde til kunnskap.

4.3.1 Dybdeintervju

Kvale og Brinkmann (2009) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et formål, og egner seg når vi ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer. Primært har vi tenkt å gjennomføre en empirisk studie i form av kvalitative dybdeintervjuer. Empiri er utsagn om virkeligheten som har sitt grunnlag i erfaring, ikke i syning (Johannessen 2016, 32). Dybdeintervjuet som metode er basert på et fenomenologisk perspektiv, hvor forskeren ønsker å forstå informantens opplevelser samt hvordan informanten reflekterer over dette (Spradley 1979).

Individuelle dybdeintervju er valgt med hensyn til ordlyden i problemstillingen. Vi håper at dybdeintervjuet kan bidra med større frihet for informantene til å uttrykke seg. Vi trenger å forstå noe om menneskers tanker, erfaringer, meninger og følelser. Dette lar seg best undersøke ved dybdeintervjuet som vil være mer enn løs prat, som kan hjelpe oss å forstå informasjon fra informantens side, samt gi oss rike data som kanskje ikke tydeliggjøres ved blant annet spørreskjemaer.

Når den teoretiske grunnmuren vår var klar og informasjonsbehovet tydelig, la vi om fokus til å utforme gode spørsmål i forkant av intervjuene. Skilbrei (2019) påpeker at utforming av gode spørsmål både i forkant av studien og underveis ofte er nøkkelen til gode data. Dette

resulterte i en intervjuguide, som vil fungere som en pekepinn for hvilken retning samtalen i hovedsak skal ta. En intervjuguide fant vi hensiktsmessig å benytte oss av da den kan hjelpe oss å samle inn dataen vi trenger for å svare på problemstillingen. Samtidig vil alle informantene få stilt de samme spørsmålene, noe vi kan dra fordel av når vi skal analysere.

Etter en vurdering landet vi dermed på å gjennomføre et *semistrukturert intervju*. Dette på bakgrunn av at samtalen da ikke blir like fastlåst, og vi reduserer sjansen for at informantene mister friheten til å svare det de ønsker. Et semistrukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere (Johannessen 2016, 148). Denne intervjuformen tillater informantene å utdype temaer eller spørsmål hvor de har noe på hjertet, og vi kan komme med oppfølgingsspørsmål for å utforske mer i dybden av svarene.

De standardiserte spørsmålene i intervjuguiden vil legge føringer for intervjuet, samtidig som en semistrukturert tilnærming vil kunne gi både stabilitet og fleksibilitet til samtalen. Av teorien fremgår det at kvalitative intervjuundersøkelser kan identifisere temaer og forhold som ikke var satt opp som spørsmål da man designet undersøkelsen (Tjora 2018, 30). Metoden vil dermed kunne gi oss en unik innsikt i erfaringer om motivasjon fra hjemmekontoret.

4.4 Utvalg

Hovedregelen for utvalg i kvalitative intervjustudier er at man velger informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet (Tjora 2020, 130). Da vi skulle finne intervjuobjekter var vi på jakt etter informanter som er relevante i forhold til formålet med undersøkelsen, og som hadde en nærhet til fenomenet vi undersøker. Slik vil vi kunne samle inn data fra mennesker som på en reflektert måte kan uttale seg om fenomenet vi studerer - motivasjon, i konteksten av hjemmekontor.

Vårt utvalg er dermed ikke rekruttert på bakgrunn av faglig ekspertise, men vårt ønske om å intervju mennesker som er eksperter på eget liv om deres tanker og følelser rundt arbeidshverdagen (Johannessen 2016, 172). Vårt studie baserer seg derfor på et *strategisk utvalg* ved at vi velger informanter som besitter egenskaper eller kvalifikasjoner som er

strategisk i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver (Thagaard 2013, 60).

Vi åpnet opp for at både ansatte, ledere og mellomledere kunne melde seg til intervju. Dette vil bidra til å komme mer i dybden av fenomenet vi studerer, samt avdekke ulike synspunkter som kan belyse problemstillingen fra flere sider. Vi søkte bedrifter der vi visste at de ansatte vanligvis omgås hverandre, men som nå er blitt adskilt og jobber fra ulike lokasjoner som et resultat av pandemien.

Vi kontaktet to selskaper som vi fant interessante basert på vår problemstilling, henholdsvis Schibsted og Kredinor. I det ene selskapet kontaktet vi HR-ansvarlig, og i den andre kommunikasjonsansvarlig. I den ene bedriften ble et informasjonsskriv delt på selskapets intranett. Dette bidro til at flere fikk mulighet til å delta på undersøkelsen, og vi fikk samlet inn både ledere og medarbeidere, hvilket var ønskelig. Deres HR-ansvarlig har dermed ikke plukket ut informanter for vår undersøkelse, imidlertid har medarbeidere og ledere selv fått muligheten til å melde seg dersom de ønsket å delta. Denne fremgangsmåten sikret full anonymitet også innad i organisasjonen. I det andre selskapet ble undersøkelsen vår og hensikten med prosjektet delt fra kommunikasjonsansvarlig til de ansatte. Videre fikk vi tilsendt kontaktinformasjon med interessenter som ønsket å stille opp for oss. Disse ble så kontaktet.

Vårt utvalg peker i retning mot det som beskrives som et *tilgjengelighetsutvalg* (Thagaard 2013, 56). Informantene våre har gjort seg tilgjengelige for oss som forskere, og besitter informasjon og erfaringer som er relevant for å belyse problemstillingen. Utvalget er rekruttert ved en formell henvendelse innenfor en setting hvor vi visste det var mulighet for å finne potensielle deltakere (Thagaard 2013, 56). Til slutt satt vi igjen med ti respondenter som ønsket å stille opp for oss. Utvalgets størrelse er basert på hva vi mener var overkommelig med tanke på analysering, samt tilgjengelighet og oppgavens omfang. Med ti respondenter håper vi at informasjonen vi sitter igjen med er godt egnet til å utforske problemstillingen.

4.5 Intervjuguide

Etter at vi fikk definert informasjonsbehovet vårt, utarbeidet vi en intervjuguide (se vedlegg). Basert på problemstilling og vårt teoretiske fundament fikk vi konkretisert hva vi faktisk ønsker å finne ut av. Den konseptuelle modellen bidro til å tydeliggjøre dette. Vi fant det derfor hensiktsmessig å strukturere spørsmålene i kategorier etter hvilke variabler vi trengte svar på: *autonomi, kompetanse, tilhørighet og autonomistøttende ledelse*, samt et par innledende og avsluttende spørsmål. Vi stilte også et spørsmål knyttet til *ytre motivasjon*, da vi ønsket å avdekke flere sider av hva som fører til motivasjon.

Ved å inndele intervjuguide i de basale behovene som inngår i selvbestemmelsesteorien, var håpet å avdekke hvordan disse faktorene ble viktig for motivasjonen til våre informanter. En konkretisering av hvilke faktorer som faktisk er av betydning for motivasjonen på hjemmekontor vil være hensiktsmessig før vi videre skal forsøke å besvare problemstillingen. Tjora (2020, 157) presiserer at en slik kategorisering vil sette noen rammer for tematikken, samtidig som det blir lettere både for intervjuerne og informantene å holde orden på spørsmålene. Til sammen utgjorde intervjuguiden rundt 20 spørsmål.

4.6 Gjennomføring

Grunnet pandemien og restriksjoner som følger av den, fant vi det forsvarlig å gjennomføre intervjuene digitalt. På den måten ga vi også mulighet til alle som ønsket å delta, uavhengig av hvor i landet man befant seg. Vi tok kontakt med hver enkelt på mail hvor det ble vedlagt et informasjonsskriv hvor vi presenterte oss selv, understreket formål med undersøkelsen, samt når intervjuene ville finne sted. Vi forsikret allerede i informasjonsskrivet om etikk og anonymitet, videre at undersøkelsen er frivillig. Mulighet for å trekke seg i løpet av, og etter undersøkelsen ble også fremlagt for informantene.

Intervjuene ble gjennomført over Microsofts digitale plattform, Teams, da dette er en plattform som alle i vårt utvalg hadde kjennskap til. Vi kalte inn via Teams et par uker i forveien slik at både vi og intervjuobjektene fikk satt av tid i kalenderen. I forkant av intervjuene valgte vi bevisst å gi informantene lite informasjon. Det var viktig å gi nok informasjon til at de var klar over hva de skulle delta på, men det var ikke nødvendig at informantene skulle forberede seg eller gjøre seg opp noen meninger i forkant. De ble i et

informasjonsskriv informert om når, hvor og hvor lenge intervjuene ville vare, samt det overordnede temaet "*Motivasjon på hjemmekontor*". Vi valgte å ikke dele problemstillingen med informantene, da vi ikke ønsket at de skulle gi oss svarene de trodde vi ville ha, men oppriktige og spontane svar om deres erfaringer rundt motivasjon på hjemmekontor.

Intervjuene ble gjennomført over en to ukers periode. Vi innledet intervjuene med å presenterte oss selv og prøvde å tilrettelegge for en trygg og fin atmosfære før vi startet selve intervjuet. Videre fant vi det hensiktsmessig å repetere litt informasjon om studien vi gjennomfører, samt hvordan intervjuet ville foregå. Vi ønsker selvsagt at informantene deltar i intervjuet på de riktige premissene, derfor var dette greit å gjenta før intervjuet startet. Som forskere prøvde vi å skape en trygg ramme rundt informantene våre, og vi opplevde de komfortable med å svare på spørsmålene våre.

Det første intervjuet ble brukt som et *pilotintervju*. Dette var for å gjøre oss kjent med hvilke svar vi kan forvente å få og eventuelt gjøre endringer. Samtidig ga det oss som forskere økt selvtillit ved at vi fikk erfare at intervjuguiden var relativt solid, at spørsmålene virket forståelig og at vi fikk svar på det vi lurte på. Vi opplevde at alle intervjuobjektene kunne relatere seg til spørsmålene vi stilte, og at de kunne bruke sine erfaringer og tanker til å besvare disse.

På bakgrunn av at vi ikke tok lydopptak av intervjuene, fant vi det hensiktsmessig å dele oss inn i ulike roller; en som førte samtalen og en som noterte. Vi ønsket å få med oss informasjonen fra intervjuobjektene så detaljert som mulig, så dette var en fin måte å løse det på. Vi oppfattet også at det var lettere for intervjuobjektene å henvende seg til én person, noe som gjorde at samtalen fløt bedre. Den som styrte samtalen kunne da fokusere fullt og helt på informanten, fange opp kroppsspråk og være tilstede gjennom hele intervjuet. Den som noterte fikk konsentrere seg om å ta notater, og kunne på lik linje med intervjuer stille oppfølgingsspørsmål dersom det ble behov for det.

Med 10 dybdeintervjuer var det store mengder informasjon å bearbeide. I etterkant av intervjuene gikk vi over notatene og utarbeidet kortere sammendrag til hvert intervju, slik at vi enkelt kan hente frem hovedmomentene i analysen. Dette valgte vi bevisst å sette av tid til

rett etter hvert intervju, slik at vi hadde informasjonen ferskt i minne. Sammendragene presenterer vår forståelse av essensen i det som ble sagt (se vedlegg). Skilbrei (2019, 183) presiserer at tekstreduksjon er et viktig virkemiddel å benytte seg av når forskeren har dannet seg et inntrykk av materialet i sin helhet, da det vil gjøre materialet håndterbart.

Vi fargekodet svarene etter kategoriene: *autonomi*, *kompetanse*, *tilhørighet* og *autonomistøttende ledelse*. Dette for å systematisere og skape oversikt. Vi brukte også ulike “knagger” ved å markere sentrale ord eller utsagn som tydeliggjorde meningen bak ordene som ble sagt. Slik sikret vi oss gode, pålitelige data og oversikt til den kommende analysen.

4.7 Dataanalyse

Analysen er en prosess for å forstå og forklare funnene, med mål om å avdekke et budskap eller en mening i datamaterialet (Johannessen 2016, 162). Da vi har valgt en fenomenologisk tilnærming til undersøkelsen, ønsker vi følgelig å analysere meningsinnhold i datamaterialet. Forskeren leser datamaterialet fortolkende og ønsker å forstå den dypere meningen bak ordene som blir sagt (Johannessen 2016, 173).

Vi har valgt å benytte oss av en *kategoribasert analyse*, også kalt kodegruppering. Kategoribasert analyse går ut på å systematisere funnene og lete etter mønstre i ulike temaer, gjerne for å avdekke og organisere meningsbærende informasjon (Miles og Huberman, 1984). Ved å trekke frem viktige elementer fra intervjuene kan vi enklere identifisere likheter og forskjeller i erfaringer, hvilket vil være hensiktsmessig når analysen skal bearbeides.

For en logisk sammenheng og tydelig struktur blir funnene presentert etter kategoriene: *autonomi*, *kompetanse*, *tilhørighet* og *autonomistøttende ledelse*. Til slutt legger vi frem funn knyttet til ytre motivasjon for å skape et mer nyansert bilde av hvilke faktorer som motiverer. Resultatene viser til typiske tendenser hos informantene, samt informasjon som skiller seg ut. Dette vil bidra med en rikere forståelse for hvilke faktorer som bidrar til motivasjon på hjemmekontoret.

4.8 Sikring av kvalitet

Innenfor den kvalitative forskningen er det diskutert hvordan man på best mulig måte kan vurdere kvaliteten til en undersøkelse. Forskere som Guba og Lincoln (1989) opererer med ulike begreper når det gjelder kriterier for kvalitet: pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse. Begrepene reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet) er også flittig brukt i forskningsopplegg. Av Johannessen (2016) heter det at det ikke nødvendigvis er snakk om enten- eller når det gjelder kvalitative studier, men både-og. Noen ganger kan både reliabilitet og validitet være relevant for kvalitative studier, andre ganger en særegen logikk for å vurdere kvaliteten ved kvalitative studier (Johannessen 2016, 232). Vi benytter oss her av begrepene *pålitelighet*, *troverdighet* og *overførbarhet* som indikatorer for kvalitet i undersøkelsen vår.

4.8.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Enkelt forklart omhandler pålitelighet intern logikk eller sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet (Tjora 2020, 231). Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data, dette innebærer hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides. Silverman (2011) argumenterer for at reliabiliteten kan styrkes ved at man gjør forskningsprosessen gjennomiktig, "transparent". Vi har derfor forsøkt å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten - en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåte gjennom hele forskningsprosessen (Johannessen 2016, 232).

Tjora (2018, 237) forklarer hvordan relasjon mellom forsker og informanter, og hvordan disse har blitt valgt ut kan ha betydning for en undersøkelsens pålitelighet. Helt fra å kommunisere via mail til å møtes over teams, så har relasjonen mellom oss som forskere og intervjuobjekter vært god. I forkant av intervjuene hadde vi ingen kjennskap til informantene, noe som var et bevisst valg da vi ikke ønsket å bli påvirket av tidligere inntrykk. Samtlige kastet lys over både positive og negative sider ved hjemmekontoret, noe som styrket påliteligheten.

4.8.2 Troverdighet (intern validitet)

Validitet i kvalitative undersøkelser omhandler i hvilken grad forskerens fremgangsmåte og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen 2016, 232).

En trussel mot troverdigheten i denne sammenhengen kan være vårt valg om å ikke benytte lydopptak. Dette fordrer at vi som forskere har gode rutiner på hvordan notere og prosessere informasjonen som fremkommer. Ved at vi delte oss inn i ulike roller ga dette en større forutsetning for å faktisk klare å notere hva som ble sagt. Et eventuelt lydopptak kunne bidra med å styrke troverdigheten da vi kunne gått tilbake til informasjonen ved et senere tidspunkt. Valget om å droppe lydopptak var i hovedsak basert på personvern for informantene, prosessen rundt søking til NSD, og muligheten til å gjøre våre informanter mer komfortable. Informantene hadde forståelse for at mangel på lydopptak kompliserte notering for oss som forskere, og var behjelpelig med å tydeliggjøre meninger eller erfaringer dersom dette var nødvendig.

Det faktum at våre informanter ikke visste hvilke spørsmål eller kategorier som inngikk i intervjuguiden tror vi også kan ha bidratt til å øke troverdigheten på undersøkelsen. Vi informerte om undersøkelsens overordnede tema, men unngikk å presentere det mer dyptgående da vi ikke ønsket svar som baserte seg på hva de trodde vi ønsket. Hensikten med intervjuene er at informantene skal komme med frie og spontane uttalelser som på best mulig måte kan representere den virkeligheten de opplever.

Det trekkes frem ulike metoder for å frembringe troverdige resultater. Blant annet vedvarende observasjon og tilbakeføring av resultater (Johannessen 2016, 232). Vi brukte god tid innledningsvis på å gjøre oss godt kjent med fagområdet, vi utarbeidet teoridelen og utviklet den konseptuelle modellen for å konkretisere hva vi ønsker å undersøke.

Hva gjelder tilbakeføring av resultater, så er dette også noe vi praktiserer for denne undersøkelsen. Alle i vårt utvalg som ønsker det vil få oppgaven tilsendt på mail, noe som bidrar til at informantene kan få bekrefte resultater. Metodetriangulering, altså en kombinasjon av ulike metoder for undersøkelsen, trekkes frem som en faktor som kan øke sannsynligheten for troverdige resultater (Johannessen 2016, 232). Dette var noe vi vurderte å benytte oss av, men som vi fant ut at ville kreve mer tid og ressurser enn det vi har tilgang på.

4.8.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler i stor grad om i hvilken grad et forskningsprosjekt kan overføres til liknende fenomener. I kvalitative studier gir fortolkningen grunnlag for overførbarhet, hvor spørsmålet blir om tolkningen som utvikles innenfor et prosjekt kan være relevant i andre sammenhenger (Thagaard 2013, 210).

Utvalget vårt har gjort seg tilgjengelig for å kunne dele erfaringer om hvordan motivasjonen utspiller seg på hjemmekontoret. Dette er mennesker som har fått kjenne på kroppen hvordan et langvarig hjemmekontor påvirker motivasjonsnivået, og som har fått erfare hvilke faktorer som viser seg viktige for motivasjonen. Problemstillingen vår og tematikken som tas opp i oppgaven kan overføres til andre virksomheter og utforskes videre. Det må imidlertid igjen påpekes at motivasjon som fenomen kan oppleves svært individuelt, og at svar som fremkommer vil kunne variere.

Vi har gjennom hele oppgaven gjort rede for valg og avgjørelser som er tatt, noe som gir leseren innsikt. Dersom det skulle være interesse for å undersøke fenomenet motivasjon, i kontekst av hjemmekontor videre, vil informasjonen vi fremlegger kunne nyttiggjøres.

4.9 Fallgruver ved utredningen

En viktig del av det å gjennomføre et forskningsstudie er å stille spørsmål til eget materiale (Leseth 2014, 143). Det handler i all hovedsak om å gjøre seg oppmerksom på hva som er mulige fallgruver ved metoden og hvordan datainnsamlinger er gjennomført. Dette betyr ikke nødvendigvis at metoden er feil eller uegnet, men det er viktig å gjøre seg bevisst på hva som kan påvirke eller farge datainnsamlingen. Dette er elementer som vi ønsker å reflektere over og ta til ettertanke.

Valgfrihet til å melde seg til undersøkelsen er en selvfølge, men det vil også påvirke hvem vi samler inn data fra. De som opplever svært lav motivasjon og dårlige holdninger til hjemmekontor kan ha liten interesse av å delta. Muligens er de redde for å si noe negativt om lederen eller organisasjonen sin i frykt for å bli gjenkjent, eller fordi de opplever så lav motivasjon at de helt enkelt ikke ønsker å bidra. Det kan også tenkes at de som melder seg er mennesker som er mer utadvendte, glade i å dele og har mye på hjertet. Dette erfarte vi at

ikke var tilfelle for vår forskning, da vi opplevde mangfold i holdninger og personligheter. Både de som beskrev seg som introverte og ekstroverte delte sine erfaringer med oss, og svarene vi fikk fordelte seg over hele skalaen fra positive til negative holdninger til hjemmekontoret.

En annen fallgrube som kan ha en påvirkning på datainnsamlingen, er tilknyttet gjennomføring av intervjuer over Teams. Å gjennomføre intervjuer digitalt kan tenkes å påvirke hvordan man kommuniserer og hvordan budskapet blir oppfattet. Selv om både forsker og intervjuobjekter hadde kamera på under intervjuene, kan mye av den uformelle kommunikasjonen gjennom kroppsspråk, mimikk og tonefall forsvinne gjennom skjermen. I dybdeintervjuer er det viktig å skape tillit i relasjonen mellom forsker og informant (Tjora 2018, 116). Hjemmekontor kan være et sensitivt tema da det i denne sammenheng forbindes med pandemi, nedstenging av samfunnet og usikre tider. Tillit er derfor viktig for at informantene skal tørre og ønske å åpne seg om sine følelser og subjektive tanker rundt dette temaet. Denne tilliten kan være vanskeligere å etablere over skjerm, selv om vi oppfattet at dette var noe vi mestret.

Under intervjusituasjonen var det enkelte av informantene som beskrev seg som veldig introvert eller ekstrovert. Deres personlighet og individuelle ulikheter vil ha betydning for hvordan de opplever å sitte på hjemmekontor, og følgelig kan svarene vi får bli veldig forskjellige. En fallgrube i denne sammenheng er at det kan bli vanskelig å sammenligne dataen, da intervjuene vil kunne utfolde seg svært ulikt selv om den samme intervjuguiden følges (Skilbrei 2019, 21). Dette kan komplisere den videre analyseringen av resultatene som fremkommer.

4.9.1 Tolkningsrammer

En annen utfordring kan være våre personlige erfaringer og meninger rundt hjemmekontor. Som studenter har vi selv fått oppleve hvordan det er å sitte på hjemmekontor og følgelig hvordan dette har fått betydning for vår motivasjon. I et slikt perspektiv kan forskerens egne erfaringer, meninger og ønsker bli et hinder for sannheten - spesielt når det er noe vi har god erfaring med selv (Skilbrei 2019, 42).

Det faktum at vi som forskere besitter erfaringer som ligner den erfaringen vi forsker på, kan være en styrke ved at vi fort kan sette oss inn i hvordan informantene opplever dette. Samtidig kan det være en svakhet ved at erfaringslikheten betyr at forskeren i for stor grad tar for gitt at det man hører informanten fortelle, er det samme som vi selv ville sagt (Skilbri 2019, 42). Dette fordrer at vi som intervjuere er objektive, lytter til andres perspektiver og opptrer nøytralt når vi går i dialog med andres erfaringer for å skape kunnskap. Å ikke bli farget av egne meninger og erfaringer, men la informantene snakke fritt og forstå deres virkelighet har vi prøvd å ta på største alvor.

5.0 Etikk i forskning

Den nære kontakten mellom forsker og de som studeres reiser en rekke etiske utfordringer som forskeren må ta hensyn til. De etiske retningslinjer som planleggingen av prosjektet er basert på, fremhever det moralske prinsippet om respekt for menneskers privatliv, deres anonymitet og deres rett til å delta eller ikke delta i prosjektet (Marshall & Rossman, 2011, 47). Vi kommer til å følge etiske retningslinjer, ha fokus på anonymitet og åpenhet. Det er viktig for oss at alle som berøres av bacheloroppgaven vår opplever en rettferdig og profesjonell behandling. I informasjonsskrivet opplyses det om at undersøkelsen er helt frivillig. Videre blir mulighet for å trekke seg fra undersøkelsen understreket for informantene i forkant av hvert intervju. Forskningsetikken ønsker vi at skal følge alle ledd i prosessen vår.

Videre vil det være hensiktsmessig å gjøre seg til kjenne med det generelle kravet til etikk i samfunnsforskning. Dette er formulert av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). Johannessen (2016, 85-87) gjengir dette kravet og legger særlig vekt på informantenes rett til selvbestemmelse, forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv, og ansvarlighet overfor å unngå skade. Gjennom arbeidet med bacheloroppgaven har det vært svært viktig for oss å etterleve disse kravene.

Mye av etikken i forbindelse med intervjuer er knyttet til presentasjon av data, blant annet når det gjelder anonymisering og transparens (Tjora 2018, 175). Dette var en av årsakene til at lydopptak ikke ble benyttet. Anonyme presentasjoner av deltakerne i oppgaven vår har vi

satt som et krav. Navn på informantene og andre karakteristika blir dermed ikke oppgitt i analysen, men vi benytter oss av koder fra I-1 til I-10.

6.0 Presentasjon av funn

I dette kapitlet ønsker vi å presentere resultatene som fremkom av de ti dybdeintervjuene som er gjennomført. Begrepene *autonomi*, *kompetanse*, *tilhørighet* og *autonomistøttende ledelse* er blitt nevnt gjennom hele oppgaven, helt fra teori til metode og analyse. Dette for å skape en rød tråd som vil gi oversikt og system for analysen, samtidig som funnene kan tilknyttes teorien som er presentert tidligere. På bakgrunn av dette valgte vi å strukturere funnene etter de ovennevnte kategoriene. Sitater og utsagn fra våre informanter blir brukt for å understreke og belyse de funn som er gjort. En kategorisering av funnene vil bidra med å forsterke betydningen av de ulike faktorene, hvilket vil være hensiktsmessig å avdekke når forskningsspørsmål og problemstilling skal besvares. Etter at funnene er kategorisert og presentert, vil empirien drøftes i tråd med selvbestemmelsesteorien og autonomistøttende ledelse.

6.1 Autonomi

Under kategorien autonomi stilte vi våre informanter spørsmål knyttet til selvledelse fra hjemmekontor, opplevd tillit fra leder når det arbeides fra hjemmet, ansvar for egen arbeidshverdag og opplevelse av å få valgmuligheter for hvordan løse arbeidsoppgaver. Av spørsmålene ønsket vi å avdekke hvordan informantene får ta kontroll og ansvar for egen arbeidshverdag, for så å se om dette var viktig for deres motivasjon. Ved å avdekke hvordan autonomi spiller en rolle for motivasjonen, kan vi videre se på hvordan fjernledere kan tilrettelegge for å eventuelt imøtekomme et slikt behov.

6.1.1 Tillit

Ordet *tillit* ble nevnt ved flere anledninger fra ulike informanter. Av de ti vi intervjuet uttrykte samtlige å få tillit fra leder til å utføre arbeidsoppgavene sine slik de fant det formålstjenlig fra hjemmekontoret. Det å selv få bestemme og strukturere arbeidshverdagen fra hjemmekontoret utnevnes som viktige faktorer for våre informanters motivasjon.

«Jeg har en viss formening om hva jeg skal fylle dagene med, men har ingen over meg som forteller meg hva jeg skal gjøre. Får benytte min egen kunnskap og strukturere opp slik jeg vil (...) Vi på teamet er en godt drillet gjeng, med stort ansvar på egne skuldre og stor grad av **tillit**. Jeg har alltid jobbet veldig selvstendig og synes det er veldig motiverende» -17

«Ja, jeg er så heldig å ha en leder som er veldig tydelig på at: dette er ditt ansvar, dette er det du som kan. **Tilliten** er veldig stor (...) Opplevelsen av tillit og integritet blant kollega er så viktig. Oppleveres som veldig motiverende.» -14

Samtlige utnevner dette som viktig for motivasjonen, og noe som blir høyt verdsatt av vårt utvalg. En av lederne vi har intervjuet understreker hvordan tillit til sine ansatte blir ekstra viktig når han ikke fysisk ser de like ofte, og hvordan dette stiller krav til ansatte om å være selvledet:

«Ja det stiller egentlig mer krav til å være selvgående, for når du er på jobb kan du som leder se om de ansatte har lite å gjøre, men fra hjemmekontor får du ikke det overblikket. Der blir **tilliten** ekstra viktig, og at alle tar ansvar selv og sier ifra om hvordan arbeidsmengden er» -18

6.1.2 Frihet under ansvar

Funnene peker i retning mot at autonomi er en viktig motivasjonsfaktor for samtlige av informantene. Lederen må på mange måter gi slipp på en del av kontrollen, noe som fordrer at de ansatte jobber mer selvgående og er selvledet. Denne friheten under ansvar blir i samtlige intervju trukket frem som en viktig faktor for deres motivasjon. Utdrag fra informant 1 og 2 presiserer dette:

«Det er nettopp det at lederen ikke styrer, de tar ikke kontakt og spør hva jeg **gjør** til enhver tid, mer kontakt innimellom om hvordan det **går**. De gir tillit, mase ikke eller spør ikke, de stoler på at vi har kontroll så langt som det lar seg gjøre. Jeg trives absolutt best under tillit». -11

«Helt opp til meg på hjemmekontoret hvordan jeg legger opp dagen min. Oppleveres motiverende å få ansvar, hadde vært rart om jeg skulle vært mer under kontroll nå.» -12

I sterk kontrast til autonomi, ansvar og valgmuligheter står detaljstyring, manglende tillit og en leder som kontrollerer arbeidshverdagen. Ingen av informantene forteller at de opplever dette i sin nåværende jobbsituasjon, men det trekkes frem som faktorer som er ødeleggende for ens motivasjon.

«Detaljstyring er ikke motiverende, leder som alltid titter deg over skulderen, det å oppleve mangel på tillit. Det har jeg opplevd tidligere, mest demotiverende jeg vet.» -14

«Føler generelt i selskapet at man har tillit til hverandre. Det har betydning for min motivasjon. Det er ikke gøy å jobbe visst du føler at lederen din mistenker at du ikke gjør det du skal, selv om det ofte er berettiget da, men de fleste er jo på jobb for å gjøre en god jobb» -18

6.1.3 Selvledelse fra hjemmekontor

Ansvar for egen arbeidshverdag og opplevelsen av å selv styre denne har gjennom intervjuene vist seg å være viktig for motivasjonen. Noen presiserer at graden av selvledelse er lik som da de fysisk satt på kontoret, men dette avhenger av hvilke arbeidsoppgaver vedkommende besitter:

«Jeg har en rolle der jeg er helt selvgående, legger opp alle mine arbeidsdager selv, men det gjorde jeg også før hjemmekontor. Jeg legger mine egne planer for hva jeg skal gjøre, har en del faste oppgaver, men majoriteten er ting som kommer inn fra siden.» -15

Flertallet av informantene beskriver imidlertid at opplevelsen av å være selvledet har blitt styrket fra hjemmekontoret, og at det stilles nye krav til dette. Dette begrunnes i at man ofte er alene i hvordan ta beslutninger, hvordan utføre arbeidsoppgaver, og hvordan gjøre seg tilliten verdig når man arbeider fra hjemmekontoret. Behovet for å være selvledet understrekes av flere av informantene.

«Du må ta mange flere beslutninger på egen hånd. Kan rådføre deg med en kollega, men ikke gitt at den kan hjelpe deg der og da. Du vegrer deg kanskje litt mer for å ta den telefonen på

Teams, til forskjell fra å bare støte borti noen på kontoret og spørre: hei du, har du to minutter? En ny måte å lære på, å finne ut av nye ting selv hele tiden» -17

«Det gjør det. Mindre, om ikke kontroll så er det vanskeligere for de nærmeste lederen å ha koll på alt du driver med. Mye av det vi leverer er jo opp til deg å få i gang i tide, lite reminders.»

- 12

6.1.4 Valgmuligheter i hvordan løse arbeidsoppgaver

Opplevelsen av valgmuligheter fremgår av teorien som viktig for å være autonom.

Funnene rundt opplevelsen av valgmuligheter til å løse arbeidsoppgaver fra hjemmekontoret, varierte i noen grad. Enkelte fortalte at de har visse retningslinjer å forholde seg til, men får løse arbeidsoppgavene fritt innenfor disse rammene. Andre trakk frem sin kjennskap til fagområdet som en viktig faktor for å kunne bestemme selv. Noen av informantene forklarte også at opplevelsen av valgmuligheter ikke var noe endret fra en vanlig arbeidshverdag, og at arbeidsoppgaver og måter å løse disse på hadde vært helt likt på det fysiske kontoret. De ulike fellestrekkene blir følgelig presentert:

«Jeg har jo strengt tatt full autonomi, det eneste som er forskjellen er at det er ekstremt mange flere møter, det møtes om møter, det hadde man sluppet om man var på kontoret. (...) Lederen min vet at jeg kjenner til fagområdet godt, og er i troen på at jeg kan det bedre, så jeg blir sluppet løs til å bestemme selv. Det er veldig fint.» -12

«Ja, til en viss grad fordi en del arbeidsoppgaver har vi jo en del retningslinjer på hvordan vi kan løse, men sakenes karakter varierer. I min arbeidshverdag så skal mye vurderes. Da tenker vi like ulikt som vi er mennesker på teamet, det viktigste er at vi kommer til mål.» -17

«Ja, vi har regelverk å forholde oss til, men innenfor det så løser vi oppgavene våre som vi vil. Enkle sjekkpunkter, men ingen føringer på hvordan jeg velger å utføre ting, må dokumentere i forhold til prosessene våre.» -14

6.2 Kompetanse

Under kompetanse var vi i hovedsak opptatt av å finne ut av to ting; om våre informanter får utnyttet kompetansen sin og hvordan de opplever å få muligheter til å utvikle seg fra hjemmekontoret. Vi var også nysgjerrige på hvorvidt de opplever mestringsfølelse når man ikke omgås kolleger og ledere i det daglige, videre hvordan de eventuelt oppnår den.

6.2.1 Utnyttelse av potensiale

Hva gjelder utnyttelse av potensiale, oppdaget vi variasjon i funnene. Omtrent halvparten av de ti informantene uttrykte at utnyttelse av kompetanse ikke var særlig ulik det de erfarte fra det vanlige kontoret. De opplever imidlertid at de i stor grad får gjort arbeidsoppgavene sine like godt selv om de sitter hjemme. Noen erfarte videre at de får vist seg mer frem og utnyttet kompetansen sin i større grad fra hjemmekontoret. Dette ble primært begrunnet i at de slapp forstyrrelser og støy fra andre kollegaer, og dermed var mer effektive hjemme.

«Ja, til og med enda bedre. Ikke avbrytelser som man har på kontoret, det er stille, mye bedre konsentrasjon. Fullt fokus på det jeg skal gjøre» -16

Flere av informantene påpekte videre at man mister mye av den daglige interaksjonen med kollegaer når man jobber over skjerm, noe som gjorde at arbeidet kunne bli mer ensformig. Det virket som at dette varierte ut i fra hvilke arbeidsoppgaver informantene hadde, om de stort sett jobbet alene eller i team. Funnene tyder derfor på at tap av samhandling gjorde det vanskeligere for flere av informantene å utvikle seg.

«Litt vanskeligere, i hvert fall hvis man er en person som liker å jobbe mer med andre. Jeg er mer kreativ på kontoret i møter og workshops, lettere å komme til ordet enn på videomøte. (...) Mister den kreative tenkningen, som gjør det vanskeligere å vise seg frem.» -19

“Den kantine samtalen, sitte rundt lunsj og diskutere alle mulige ting, det savner jeg. Jeg føler at folk får litt lite motstand når de sitter hjemme. Sitter du rundt andre mennesker med andre syn så får man mer motstand, det liker jeg.” -12

«Vi har fortsatt kurs på nett, men mye av utviklingen vår er å diskutere saker, lære mens man utfører oppgaver. På kontoret får man mer input, hører at folk diskuterer og lærer av hverandre. Kurs på nett fungerer greit, men den daglige utviklingen er ikke like til stede. Man mister de faglige diskusjonene» -13

6.2.2 Tap av fysisk samhandling

Tap av fysisk samhandling med kollegaene var noe som har fått betydning for flere av informantene. De som motiveres av interaksjon med andre mennesker påpekte dette som en svakhet ved hjemmekontoret. Spesielt for en av lederne opplevdes dette litt ekstra krevende når det gjaldt å følge opp sine ansatte.

«På jobb får jeg sett om en av mine har en dårlig dag, lettere å fange opp ting. På hjemmekontoret kan jeg ikke ringe alle til enhver tid og spørre om de har en bra eller dårlig dag (..) Om ikke vanskeligere så er det litt mer krevende å følge opp når man ikke ser hverandre i det daglige. Det krever litt mer innsats for å gi det lille ekstra når du jobber fra hjemmekontoret» -18

6.2.3 Mulighet for utvikling

Funnene på hvordan våre informanter opplever utvikling fra hjemmekontoret varierer likevel i noen grad. Det var liten tvil om at mange opplevde at de ble utfordret til å utvikle seg, men på svært ulike måter. Flere opplevde stor grad av kompetanseutvikling gjennom nettbaserte kurs, konferanser og tildeling av spennende arbeidsoppgaver. Funnene peker i retning mot at utfordrende arbeidsoppgaver hvor informantene får utnyttet sin kompetanse er en viktig motivasjonsfaktor.

«Ja, for et par uker siden så fikk jeg en ny oppgave (..) Det var utrolig gøy å få den oppgaven, få den tilliten til at jeg kan ta på meg ekstra oppgaver utover det vanlige. At de stoler på at jeg kan få det til, det motiverer meg» - 11

«Ikke så mye kurs, men sjefen er flink til å gi utfordrende arbeidsoppgaver. Ikke redd for å la meg slippe til og utvikle meg. Det er veldig motiverende, det er den aller beste måten å lære på. Få oppgaver som gjør at man er nødt til å tilegne seg ny kunnskap» -19

Noen trakk frem teknologiske løsninger som et område hvor de hadde utviklet seg mye, ikke nødvendigvis jobben i seg selv. Å bli tvunget til å manøvrere over til en online arbeidshverdag har vært en bratt læringskurve for flere av informantene. Likevel virket de å ha en positiv opplevelse av dette.

«Definitivt, mange ganger føler jeg meg som en fisk på land, blir kastet ut i nye ting og lærer hele tiden. IT er i full utvikling, vi må alltid lære nye ting og det tar ikke hjemmekontoret hensyn til. Det har vært lettere fra hjemmet synes jeg - fint å kunne lese seg opp, se på videoer og konsentrere meg for å lære nye ting» -14

Det virket ikke til å stå på tilbudene når det gjaldt kompetanseutvikling gjennom kurs og konferanser, likevel var det ikke alle som ønsket å benytte seg av dette.

«Personlig føler jeg nå etter så lang tid på hjemmekontor, når jeg får mailer om utvikling så tenker jeg «kødder du?» (...) Man er ikke mottakelig for utvikling i det stadiet nå, det handler bare om å klare å fortsette, levere. Fordi jeg er ekstrovert og henter energi fra andre, så har jeg ikke overskudd til å ha lyst til å lære så mye nytt, man er litt sliten av denne måten å leve på. Å sitte hjemme alene og ta et nettkurs gir ikke meg så mye akkurat nå, trenger den energien fra fellesskapet og folk for å få noe ut av det» -15

6.2.4 Opplevelse av mestring i arbeidshverdagen

Majoriteten av informantene opplevde mestring i like stor grad nå som før. Det ble stort sett begrunnet i at arbeidsoppgavene og måten å jobbe på var den samme, spesielt for de som har hatt noenlunde lik arbeidshverdag de siste årene. Tap av synlighet, samhandling og feiring med kollegaer blir imidlertid trukket frem som et savn hos flere av informantene. Selv om de fleste opplever mestring i arbeidsoppgavene sine, ga det ikke like mye glede og motivasjon når man opplever dette alene.

«Ja, det gjør jeg fortsatt, men i litt mindre grad enn fysisk. Handler om å få litt mindre tilbakemelding når man ikke er sammen, det er tydeligere når man ser at man får til noe bra i samhandling med andre (...) Gøyere å vinne sammen enn for meg selv» - 15

Det fremkom også i flere av intervjuene at mestringsfølelse kom gjennom effektiv utførelse av arbeidet. Flere av informantene nevnte at de er mer effektive på hjemmekontoret nå som man ikke blir avbrutt og «forstyrret» av andre kollegaer.

«Ja, man jobber raskere. Den første tiden på hjemmekontor var det et sjokk hvor fort jeg kunne jobbe. Mye høyere konsentrasjon» -16

“Jeg hadde jo et par uker opplæring, også ble restriksjonene strengere så jeg ble sendt hjem før jeg var ferdig utlært. Det også var egentlig super motiverende, å ta litt ansvar for egen læring og vise at dette kan jeg bli god på selv på egenhånd. Føler at jeg får vist meg frem også hjemme.” -11

6.3 Tilhørighet

I dette kapittelet behandles funnene knyttet til spørsmålene stilt i kategorien tilhørighet. Opplevelsen av tilhørighet til arbeidsplassen tyder å være en viktig forutsetning for motivasjon, spesielt når samhandling må skje på avstand.

Av funnene som fremkom i denne kategorien, avdekte vi kontraster i hvordan den sosiale tilhørigheten og den sosiale kontakten var viktig for våre informanter. Individuelle ulikheter i personlighetene til informantene viste seg å være av betydning for hvordan de opplevde dette behovet.

6.3.1 Det sosiale aspektet

Hovedvekten av informantene savner det sosiale på arbeidsplassen. Flere uttrykker at de jobber best og er mer kreative i samhandling med andre. Denne gnisten forsvinner for mange når det jobbes alene fra hjemmekontoret. Den sosiale relasjonen til kollegaer blir av majoriteten fremtrukket som viktig for deres motivasjon.

«Det er alt. Du kunne hatt en jobb med interessante oppgaver, men hvis du ikke liker folk og føler at du er en del av noe, vil man ikke trives uansett. Vi har en kjempebra kultur, mye flinke, morsomme folk, den biten har alt å si.» -15

«Jeg savner kollegaene mine ut fra der vi er nå, veldig. Har prøvd å samles noen få fra jobben for å gå noen turer, og det var et hjertelig gjensyn. Jeg kunne ikke sitted på hjemmekontor i viten om at alle de andre var på kontoret, ler. Jeg savner de veldig.» -17

6.3.2 Opplevelse av tilhørighet

Hvordan våre informanter føler tilhørighet til arbeidsplassen sin nå som de er lokalisert på ulike steder kan ha betydning for motivasjonen. Et interessant funn som faktisk er gjennomgående for de fleste av intervjuene er at følelsen av tilhørighet til arbeidsplassen har blitt styrket gjennom en tid hvor alle jobber mye alene.

«Helt uendret. Rart, har tenkt litt på det. Eller, tilhørigheten er enda sterkere egentlig. Vi har klart ting sammen gjennom en vanskelig tid, vi leverer gode resultater og holder leveransene oppe. Kanskje ikke like flink til å feire det som vi var på kontoret da vi ikke møtes fysisk.» - 14

«Tilhørigheten er en stor del av motivasjonen fordi du skal være stolt av det du leverer, være stolt av å være en del av selskapet du tilhører.» - 12

«Tilhørighet er en viktig del av motivasjonen min, det å være en del av et fellesskap og føler at man hører til et sted. Å være del av noe du er stolt av, klare å levere selv om man sitter på hvert sitt hjemmekontor. Det har blitt viktig for meg.» -18

Samtidig uttrykker noen av informantene at tilhørigheten innad i teamet de jobber i har blitt styrket, men at følelsen av tilhørighet til den større organisasjonen har blitt svekket. Dette begrunnes i at tap av det sosiale aspektet gjør at man klarer å opprettholde kontakt med de du samarbeider med innad i teamet, men mister kontakt lengre ut i periferien.

«Føler veldig at jeg jobber i X, men har mistet litt kulturen av å være på kontoret. Kontoret føles lenger unna, får ikke følt på «viben» i de ulike etasjene. Litt mindre tilhørighet til helheten, men veldig til min avdeling.» -19

«Ja (nølende), men ikke på samme nivå. Føler ikke det fellesskapet. Før følte man at man er mer ett stort selskap. Nå er det mer tilhørighet bare på teamet, man har mindre kontakt med andre ansatte. Mister kontakt lengre ut i periferien.» - 13

6.3.3 Støtte fra ledelse og nærmeste kollegaer

En medvirkende faktor som får stor betydning for at medarbeidere skal føle på tilhørighet er blant annet opplevelsen av et støttende og inkluderende arbeidsmiljø. I spørsmål knyttet til hvordan informantene opplever støtte fra ledelse og kollegaer når det arbeides alene var det noe variasjoner i funnene. Noen påpeker at støtten er lik som da de satt på det fysiske kontoret, andre opplever mer samhold fordi man sammen går gjennom en vanskelig tid. Samtidig opplever flere at lederne blir mer synlige og tilgjengelige når det arbeides fra hjemmekontoret.

«Bedriften i seg selv prøver å støtte folk ved å legge til "Personal hour" hver dag; møtefritt, ingen har lov til å kalle inn til møter, blir oppfordret til å gå en tur, jobbe med det du vil. Bedriften vil anerkjenne at det er vanskelig for folk å holde motivasjonen oppe. Blitt oppfordret veldig til å ha balanse mellom jobb og fritid, mange jobber veldig mye.» -15

*«Vi blir veldig godt tatt vare på synes jeg, lederen har vært veldig synlig under pandemien. Det har jeg opplevd som motiverende, at sjefen sjøl har blitt litt mer folkelig da kan man nesten si. Ikke så skummel lenger fra å nærmest ikke vite hvem h*n var, til å nå føle at jeg nesten kjenner vedkommende.» - 11*

"Viktig at man har folk rundt seg som støtter deg, man kan samarbeide med, støtte tilbake og som er hyggelige og snakke om andre ting. Det har masse med motivasjon å gjøre, ha noen rundt seg som føles som venner." -19

6.3.4 Ansikt-til-ansikt samhandling

Arbeid fra hjemmekontoret betyr at man mister den daglige ansikt-til-ansikt samhandlingen. For noen har dette vært et vesentlig tap ved å bli flyttet til hjemmekontoret. På annen side påpeker flere at de fort har blitt vandt til denne måten å jobbe på, og at de trives med å kun ha kontakt over digitale plattformer. De ulike hovedsynene blir presentert under.

«Definitivt hatt perioder siden i høst der man våkner og tenker "åh en dag til med å sitte her". Hva det koster å sette i gang med oppgaver som ikke engang er vanskelige. Det kan være tungt å dra seg selv i gang når du ikke får den sosiale biten som er gøyest for min del. Selv om vi har digitale møter, så opplever jeg at det som skjer mellom møtene på jobb som har ganske mye å si, den dialogen i forbifarten og den synligheten blir veldig begrenset. Den biten er helt klart et handikapp med å aldri sees.» -15

«Det er jo slik at man ikke alltid har de mest toppe dagene. Det å kunne ha en kollega å starte dagen med, gjerne gjennom en kaffekopp, det savner jeg. Vi har fått til en kaffeløsning over teams én gang i uken for de som ønsker, det er topp. Helt klart et tap å ikke møtes ansikt til ansikt, spesielt de dagene det er vanskelig å motivere seg hjemme. Savner menneskene på jobben.» -17

«Litt negativt, får ikke den daglige samtalen med folk. Samtidig som man har måttet venne seg til at det er sånn. Det var nok tøffest i starten. Nå er jeg på kontoret én gang i måneden, da er det plutselig litt slitsomt å være på kontoret og være sosial.» - 13

I kontrast til dette avdekte vi også i ett av intervjuene at tap av den sosiale samhandlingen faktisk var positivt for vedkommendes motivasjon. Delte meninger og erfaringer rundt dette kan tyde på å være begrunnet i individuelle ulikheter. Hvilke behov og hva som motiverer fra hjemmekontoret vil dermed kunne variere.

«Gitt meg mer motivasjon. Jeg savner ikke kollegaene mine så mye. Sikkert fordi jeg er introvert, jeg trenger ikke så mye sosial omgang. Samtidig er det ikke vanskelig å ringe dem, jeg synes det er lettere med tanke på at man står friere til å snakke sammen om ting når man bare ringes to og to.» -16

Hva gjelder sosial tilhørighet tyder funnene likevel på at den er tilstede, selv om det arbeides fra ulike steder. Det kollegiale understrekes som viktig for absolutt alle informantene, selv om behovet for sosial kontakt varierer noe. Noen trives med en god relasjon over digitale plattformer, mens andre savner det fysiske møtet. Behov for tilhørighet viser seg i ulik grad

hos våre informanter, men fellesnevneren er viktigheten av godt kollegaskap for å trives både på kontoret og hjemmekontoret.

*«Det sosiale er veldig viktig, det merker jeg spesielt nå. Når dette er over og vi endelig kan møtes blir det som et "vårslipp", når man slipper ut kalver og sauer på jordet, *ler*» -14*

6.4 Autonomistøttende ledelse

For å kartlegge hvorvidt informantene oppfattet lederen sin som autonomistøttende, stilte vi spørsmål om hvordan de opplever å få anerkjennelse, tilbakemeldinger og tillit under ansvar. Videre ønsket vi å avdekke om informantene mente at lederens rolle hadde blitt viktigere fra hjemmekontoret, samt hvordan dette hadde hatt påvirkning på deres motivasjon.

6.4.1 Lederens rolle fra hjemmekontor

Vi erfarte at nesten alle informantene mente at lederens rolle hadde blitt betydelig viktigere nå som alle arbeider fra ulike steder. Det fremkom tydelig i intervjuene at det ble stilt høyere krav til lederne når det gjaldt å følge opp sine ansatte, men også å slippe kontroll og detaljstyring. Når ledere blir nødt til å lede på avstand, fordrer det et mer selvstendig arbeid blant de ansatte, mer delegering av myndighet og ansvar fra øvre hold. Tillit ble sett på som det mest elementære og helt avgjørende for at hjemmekontor skal fungere optimalt.

*«Tror lederne aldri har hatt så mye faktisk kontakt med sine medarbeidere (..) Også handler det jo om å sørge for at vi har den autonomien og **tillit** under ansvar, Empowerment, som det så fint heter. Viktig med tillit fra ledere til at vi får gjøre det vi skal. Spesielt viktig med ledere som klarer å plukke opp de som kanskje ikke har det så bra.» -12*

*«Lederen må slippe tak i overvåking, skape **tillit** og stole på at de ansatte gjør det de skal. Samtidig være tettere på enn det man trenger å være fysisk, da det er viktig å få med seg hvordan folk har det. Det krever å være en relasjonell leder, og at tillit går begge veier» -15*

Et av intervjuene skilte seg imidlertid ut ved at oppfattelsen av lederens rolle hadde blitt mindre viktig i situasjonen vi nå er inne i. Det virket å skyldes at hjemmekontor stiller krav til de ansatte om å være mer selvledet, og ledere er nødt til å slippe kontroll.

«Den har blitt mindre viktig. Hører ikke så mye til lederen. Jeg vil ikke ha det heller, ikke mye kontroll. Har kontakt med lederen jevnlig, hun sender mailer hver dag med det vi skal gjøre, litt slitsomt» -16

6.4.2 Fjernlederens tilstedeværelse og tilgjengelighet

Lederens tilstedeværelse og tilgjengelighet under hjemmekontor, blir av hovedvekten påpekt som viktig for deres motivasjon. Noen opplever fjernlederen som enda mer tilstede enn ved det fysiske kontoret. Dette gjennom at lederen var lettere å få tak i nå som man kunne se om lederen var tilgjengelig gjennom digitale plattformer.

«Kan jo være dager på kontoret der jeg ikke ser teamleder. Men nå som Teams blir brukt så mye så har man statuser på hverandre hele tiden. Da kan vi se om leder er i et møte eller ikke. Så selv om de på én side er usynlige så er de også mer synlige. Har kuttet ned på litt sånn "hvor er du" frustrasjon når du plutselig trenger de i kampens hete» -11

6.4.3 Anerkjennelse og direkte tilbakemeldinger

Når det gjelder anerkjennelse og direkte tilbakemeldinger, virket dette å være tilnærmet uendret for de fleste av informantene. Anerkjennelse ble stort sett gitt på medarbeidersamtaler, statusmøter eller annen jevnlig dialog med lederen. Likevel påpeker noen av informantene at toppledelsen har vist anerkjennelse og forståelse for sine ansatte som går gjennom en vanskelig tid.

«Ja, han sier han har en del haug av vinflasker som står klare når dette er over. Veldig bra lederskap, får en-til-en anerkjennelser fra lederen min, og sørger for å gi dette til meg personlig. Det har vi ukentlig, hvor vi går gjennom hvor det brenner, og er det ikke noe så snakker vi skit og om alt annet.» -12

«Ledelsen har anerkjent at situasjonen er vanskelig, de forstår at jeg strekker meg ekstra, det koster mer å levere for de ansatte nå. Skjønne at folk ikke klarer å levere 100% hele tiden.» -

15

Det kunne virke som på noen av informantene at mengden anerkjennelse ikke var så veldig stor, verken før eller etter hjemmekontor ble et faktum. Informantene med stillinger som er mer selvledet var ikke avhengig av anerkjennelse fra leder for å vite om de har gjort jobben sin riktig.

«Ja, vil si det er omtrent likt som før. Siden jeg jobber selvstendig er jeg ikke vant til å få så mye anerkjennelse for ting jeg gjør. Når man har en så uavhengig rolle er mye av det man gjør ganske usynlig (...) Jeg har lite behov for anerkjennelse, er ganske indrestyrt og vet selv om jeg har gjort det bra -15

«Ja jeg gjør jo det, men altså, hvordan skal jeg si det, jeg er ikke vant til å få tilbakemelding så hyppig om jeg gjør det bra eller dårlig. Hverken før eller etter hjemmekontor. Men jeg ser selv og vet hva som er en god jobb, og hva lederen min definerer som en god jobb» -18

Direkte tilbakemeldinger fra lederen og bekreftelse på at man er på riktig spor underveis kom derimot frem som mer avgjørende og viktig for de ansattes motivasjon. Så godt som alle informantene ga uttrykk for at tilbakemeldinger og dialog om pågående arbeid var viktig, spesielt nå som man jobber hjemmefra. Noen trengte dette fra nærmeste leder, andre ønsket heller å diskutere på faglig nivå med kollegaer eller få gode tilbakemeldinger fra kunder.

«Veldig viktig med direkte tilbakemeldinger for å vite om jeg er på riktig spor. Man går gjerne på kurs og skole for å lære masse teori, men vi må finne riktige utstyr i ryggsekken av metoder du har lært og ta de i bruk. Kan da være godt med en leder som gir deg gode tilbakemeldinger på det du har implementert» -14

«Vi har faste møter i løpet av en uke, men disse en-til-en samtalene kan variere litt fra hva som skjer, kommer litt an på hvilken dialog jeg ønsker å ha også. Noen ganger er det kjekt om man har fått en hyggelig tilbakemelding fra en kunde for eksempel, for så å dele det. Da får jeg gode tilbakemeldinger, det setter jeg pris på» -17

Direkte tilbakemeldinger ble også fremtrukket som viktig av en av lederne vi intervjuet.

«Ja det er viktig for meg å få tilbakemelding, ikke klapp på skulderen hver dag, men tror at alle innimellom vil få en bekreftelse på at det du har gjort er bra. Spesielt om du har levert over det som er forventet eller har gjort noe annerledes (..) Det gjør jeg også med mine, og selv om vi ikke har så mange strukturerte møter så snakkes vi jevnlig om alt og ingenting også. Det føler jeg er viktig nå i denne tiden når vi ikke omgås hverandre» -18

6.4.4 Fjernlederens betydning for motivasjonen på hjemmekontor

Da vi spurte informantene om de alt i alt trodde fjernledelse hadde hatt en betydning for motivasjonen deres på jobb, kom det tydelig frem at fjernledelse hadde, for de fleste, bidratt på en positiv måte og gitt dem mer motivasjon.

“Jeg føler selv at jeg jobber beinhardt hver dag, og den kommunikasjonen jeg har med min stedfortredende leder er perfekt mengde, jeg får tillit, blir fulgt opp, får mulighet til å utvikle meg. Det er jo egentlig alt jeg vil ha. Synes det er strålende jeg. Lederen tar en viktig rolle for meg.” -11

De positive faktorene ved lederen som betraktes som viktig for våre informanter, viser tydelig sammenheng til det som beskrives som autonomistøttende. Økt tillit og ansvar, synlighet, tydelig kommunikasjon og tilstedeværelse fremgår som viktige motivasjonsfaktorer som gjennomsyrrer vårt datamateriale. Funnene tyder på at lederens oppgaver har endret seg på hjemmekontoret, ved et større fokus på å ivareta ansatte på et personlig plan fremfor det å styre eller kontrollere arbeidet.

«Man ønsker jo å vise at man fortjener den tilliten man har fått. At man kan håndtere friheten som følger av hjemmekontor. Det har absolutt hatt betydning for motivasjonen min. Blir det mikrostyring og henging over skuldrene så blir jeg irritert. Så å nå få muligheten til å bevise at jeg takler ansvaret er motiverende syns jeg» -11

«Det at lederen min har vært til stede og at jeg har hatt god kontakt med mine føler jeg at har bidratt positivt. Grunnen til at jeg noen gang føler at jeg er lite motivert skyldes jo egentlig

ikke jobben eller lederen, men samfunnet rundt og at alt er stengt. Hadde jeg hatt større friheter sosialt så tror jeg at jeg hadde hatt enda mer motivasjon, for hjemmekontor i seg selv tror jeg bare er en positiv greie» -18

6.5 Ytre motivasjon

De ovennevnte kategoriene står sentralt i denne oppgaven, og knytter seg til det vi tidligere har presentert som indre motivasjon. For å forstå et større spekter av hva som motiverer, stilte vi følgelig spørsmål knyttet til ytre motivasjon. Slik kunne vi undersøke forholdet mellom indre og ytre faktorer, og hvilke som viser seg av størst betydning fra hjemmekontoret. Ønsket var å avdekke om det er noen ytre faktorer som bruk av belønning som påvirker motivasjonen fra hjemmekontoret.

6.5.1 Lønn som ytre betingelse

Funnene av denne kategorien har vist seg å være veldig forskjellige. Samtlige uttrykket at ytre faktorer som lønn er viktig, men de fleste påpeker likevel at autonomi, det kollegiale og utnyttelse av kompetanse i jobben har større betydning for motivasjonen.

«Føler ikke at det har forandret seg på hjemmekontor, lønn er en motivasjon uansett. Har noe å si, fordi det handler om hvilket liv du kan ha når du ikke er på jobb. Men, jeg vil mye heller ha en jobb der det er bra folk hvor jeg trives, med lav lønn kontra høy lønn i et dårlig miljø og overvåking av en sjef som puster deg i nakken. Viktigere med kollegaer og den friheten jeg har i min rolle, det veier mye tyngre enn lønn.» -15

«Jeg har alltid sagt at det er viktigere hva du gjør mellom 8 og 4 enn hva du får i lønn i slutten av måneden. Viktigere at jeg trives med kollegaer rundt meg da det gjør det lettere for meg å følge opp når jeg sitter på hjemmekontoret (...)» -18

«Det motiverer meg egentlig ikke, det er mer det å være ajour, nå målene vi setter oss. Selvfølgelig, lønn er viktig, men det motiverer ikke meg i hverdagen.» -13

6.5.2 Ytre kontra indre motivasjon

De fleste av informantene peker i retning mot de ovennevnte funnene, at faktorene som går for indre motivasjon er viktigere, men at lønn er den viktigste av de ytre faktorene. Funnene tyder på at lønn ofte vil spille en rolle, fordi det avhenger av hvilket liv du kan ha når du ikke er på jobb. Dette har noen av våre informanter fått kjenne ekstra på gjennom en tid i krise.

«Altså, det er ingen som jobber for glansbilder, så lønn vil alltid være en motivasjonsfaktor. Med tanke på denne tiden vi nå er inne i så har det vært mye usikkerhet, bedrifter har gått konkurs, folk mister jobbene sine. Klart at lønn og andre personalfaktorer påvirker (...) Jeg tror det har vært like viktig hele veien, når morgendagen kommer er det viktig å vite at du har litt påfyll. Men den usikkerheten i denne situasjonen vi alle har vært i tror jeg nok alle har kjent på, og har kanskje satt dette i mer fokus.» -17

To av informantene påpekte imidlertid at ytre faktorer veier tyngre for deres motivasjon. Dette var ikke gjennomgående for intervjuene, men to funn som er verdt å notere seg da det viser til individuelle ulikheter i hva som motiverer.

«Det er alltid motiverende å få bonus, men det er kanskje litt mer motiverende nå. Bonus og lønn driver oss. Det veier nok tyngre, er ærlig på det.» -110

«Jeg vil opp i lønn, så det motiverer meg veldig å gå opp i lønnstrinn. Det veier nok kanskje tungt, jeg vil opp i lønn selv om arbeidsoppgavene er bedre i en annen jobb» -16

7.0 Drøfting

I dette kapitlet vil funnene som fremkom av undersøkelsen bli drøftet med forankring i tidligere presentert teori. Videre vil empirien benyttes til å besvare problemstillingen for undersøkelsen: *“Hvordan kan fjernledere tilrettelegge for motiverte ansatte på hjemmekontor?”*. Drøftingen vil basere seg på de ovennevnte kategoriene for oppgaven, hvilket vil være hensiktsmessig for å bevare den logiske sammenhengen som har fulgt prosjektet fra den tidlige fase. Avslutningsvis vil vi utdype de tre forskningsspørsmålene, før vi til slutt prøver å fremheve noen sentrale faktorer for oppgavens overordnede problemstilling.

7.1 Autonomi

Et av de grunnleggende behovene som belyses i selvbestemmelsesteorien er som kjent autonomi. Av teorien vet vi at autonomi må oppfylles for at indre motivasjon skal oppstå (Deci & Ryan, 2017). Ønsket var å studere om autonomi har en innvirkning på motivasjonen når det arbeides fra hjemmekontoret.

Funnene som fremkommer av intervjuene er med på å understreke betydningen av autonomi i arbeidshverdagen, spesielt i konteksten av hjemmekontor med et større ansvar på informantenes skuldre. Et fellestrekk fra alle intervjuene var at autonomi blir trukket frem som viktig for motivasjonen, og at dette behovet i stor grad har blitt styrket når det arbeides hjemmefra. Dette begrunnes i at ansvaret for hvordan styre arbeidshverdagen blir mer opp til hver enkelt, følgelig blir selvledelse viktig for å få ting gjort.

7.1.1 Selvledelse og tillit

Hjemmekontoret fordrer en mer selvstendig tilnærming til arbeidet. Uten direkte kontroll fra lederen må våre informanter på mange måter evne å lede seg selv. Dette fordrer en tillit fra leder slik at de ansatte får frihet til å kunne strukturere arbeidet og arbeidsoppgavene innenfor gitte rammer. Opplevelsen av tillit fra lederen var betydningsfull for utvalget vårt, og flere påpekte hvordan mangel på dette var et faresignal for motivasjonen. Framtredende var ønsket om å ikke bli ledet på mikronivå, da dette er med på å svekke opplevelsen av tillit som for samtlige var viktig for motivasjonen.

7.1.2 Frihet under ansvar

På annen side ble frihet under ansvar understreket som betydningsfullt for alle våre informanternes motivasjon på hjemmekontoret, og er en faktor som gjennomsyrrer vårt datamateriale. Arbeid utenfor det fysiske kontoret stiller nye krav til hvordan planlegge og lede den nye arbeidshverdagen. Hjemmekontoret krevet at de ansatte må legge opp gode rutiner fra eget hjem, for så å prestere i tråd med målsetninger. På hjemmekontoret blir medarbeidere i større grad ansvarlige for eget arbeid, noe som virker å styrke følelsen av å selv få bestemme. Medvirkning til hvordan de ansatte får utforme arbeidshverdagen, og hvordan de nå i flere situasjoner må fatte beslutninger på egenhånd, viser seg å skape tillit og virker å aktivere den drivkraften som går for indre motivasjon. Funnene er med på å understøtte teorien som presenterer at følelsen av å selv få bestemme når det foreligger valgmuligheter, er et svært viktig kriterie for den indre motivasjonen (Lillemyr 2007, 138).

7.1.3 Valgmuligheter

Under kategorien autonomi er det ikke mange funn som avviker veldig fra hverandre. De største forskjellene var imidlertid å se når det gjaldt valgmuligheter til hvordan løse oppgaver. Dette viser seg av våre intervjuobjekter å avhenge av rammebetingelser og hvilke arbeidsoppgaver de primært har. Samtlige uttrykte likevel viktigheten av autonomi generelt i arbeidshverdagen, og at fleksibilitet for å bryte opp arbeidsdagen eller hvordan løse arbeidsoppgaver var viktig for motivasjonen. Spesielt viktig blir dette når leder ikke har overblikk og kan følge med på alle hele tiden.

Tiltro fra leder og fleksibilitet til å strukturere arbeidshverdagen ble uttrykt i flere av intervjuene, og ble videre beskrevet som motiverende. Empirien underbygger Ryan & Deci (1985) teori om at selvbestemmelse: opplevde valgmuligheter og støtte er viktig for følelsen av å være autonomt motivert. At autonomi fremmer motivasjon blant fjernarbeidere har dermed empirisk støtte i vår undersøkelse.

7.2 Kompetanse

Kompetansebehovet og aktivisering av dette har også vist seg viktig av funnene våre. Kompetansebehovet omfatter at vi mestrer og utvikler oss i det vi gjør, får utnyttet vårt potensiale og føler effektivitet i arbeidsutførelsen (Deci & Ryan 2012). I hvilken grad våre

informanter får utnyttet sitt fulle potensiale når det arbeides hjemmefra varierer imidlertid noe. Hovedvekten trekker frem utfordrende arbeidsoppgaver og det å holde leveranser oppe selv om man arbeider alene som motiverende. Dersom kompetansebehovet skal bli tilfredsstillt hos medarbeidere, krever det av teorien å bli utfordret gjennom arbeidsoppgaver i jobben sin. Dette vil bidra med å forbedre både prestasjoner og mestringsfølelse (Gagné & Deci, 2005). Funnene fra intervjuene er med på å forsterke dette.

7.2.1 Utnyttelse av potensiale og mestring

Kompetansebehovet handler i stor grad om å oppleve mestring gjennom bruk av egne evner og ferdigheter (Deci, Ryan, 2012). Funnene viser tydelig sammenheng mellom økt effektivitet og hvordan informantene opplever å få utnyttet sitt potensiale. De fleste informantene som opplever at de får utnyttet potensialet sitt på hjemmekontoret forklarte det ved at de er mer effektive hjemme. Den økte effektiviteten skyldes i stor grad mindre forstyrrelser fra kollegaer og større fokus på arbeidsoppgavene. Samtlige av informantene som opplevde å få bruke sine ferdigheter til det de er gode på, beskrev dette som motiverende. Vi ser her en tydelig kobling til selvbestemmelsesteorien, som beskriver hvordan vi mennesker har behov for å oppleve mestring gjennom bruk av egne evner og ferdigheter, og hvordan dette kan bidra til indre motivasjon (Gagné & Deci, 2005).

Informantene som imidlertid opplevde at de ikke fikk utnyttet potensialet sitt i like stor grad på hjemmekontoret, oppga mangel på det sosiale aspektet som den største årsaken. Hjemmekontoret setter noen klare begrensninger for problemløsning i fellesskap, fysisk samhandling og diskusjoner i møterom. Vi kan derfor tydelig se at mangel på det sosiale er med på å hemme en del av den faglige utviklingen.

7.2.2 Faglig utvikling

Muligheter for faglig utvikling forelå ved at informantene fikk tilbud om utvikling gjennom digitale kurs og konferanser. Hvordan dette hadde innvirkning på motivasjonen varierte noe. Funnene peker imidlertid mot at mulighet for utfordrende arbeidsoppgaver fra hjemmekontoret ga en betydelig større mestringsfølelse, enn gleden over å bli tilbudt online utviklingsprogrammer. Våre funn viser til at følelse av økt ansvar og autonomi gjennom tildeling av nye og spennende arbeidsoppgaver ga en større mestringsfølelse. Dette

forankres i teorien om selvbestemmelse, ved at en tilfredsstillende av kompetansebehovet fordrer utfordringer gjennom komplekse arbeidsoppgaver i jobben (Gagné & Deci, 2005).

Med et større ansvar over egne arbeidsoppgaver opplevde flere av våre informanter en større motivasjon fra hjemmekontoret. Dette tyder på at dersom utviklingen er autonomistøttende, vil det kunne ha en positiv effekt på motivasjonen. Flere av informantene opplever mestring i selve arbeidsutførelsen, noe som blir beskrevet som motiverende. Dette samsvarer med teorien om autonom motivasjon, hvor man blir frivillig engasjert ved at arbeidsoppgavene oppleves interessante og meningsfulle (Gagné & Deci, 2005).

Empiri og teori tyder på at det er svært viktig for oss både som mennesker og ansatte å føle at vi mestrer og utvikler oss i det vi gjør. Å få bruke sine styrker i arbeidsoppgavene viser seg å bli vel så viktig på hjemmekontoret, men fordrer en annen tilnærming til arbeidet.

7.3 Tilhørighet

Hvor avgjørende den sosiale tilhørigheten er ser vi at varierer ut i fra våre informanters individuelle behov. Personlige preferanser og ønsker omkring sosial kontakt varierer fra våre informanter, noe som gjør at enkelte av funnene avviker fra hverandre. Tilhørighet er et behov som kan være noe vanskeligere å måle, men som likevel viser seg å være viktig for informantenes motivasjon på hjemmekontoret.

Funnene peker i retning av at tilhørighet er viktig for samtlige for å holde motivasjonen oppe gjennom en tøff tid. En god relasjon til sine medarbeidere, viten om at de er tilgjengelig og støttende virker å være av stor betydning for utvalgets motivasjon. Dette funnet støtter videre opp under nyere motivasjonsforskning som forteller at opplevelsen av sosial tilknytning bidrar med å fremme den indre motivasjonen (Deci & Ryan, 2014). For noen av våre informanter handler ikke nødvendigvis dette behovet om å se hverandre hver dag, men at det kollegiale og samholdet på arbeidsplassen i bunn er godt. Dette kan sees i sammenheng med Ryan & Deci sin modell som forklarer hvordan individuelle ulikheter er en uavhengig variabel som påvirker motivasjonen til den enkelte (Deci & Ryan, 1985)

7.3.1 Sosiale relasjoner

Majoriteten påpeker at de virkelig har innsett hvor viktig det sosiale aspektet på jobben er nå som de arbeider fra hverandre. Mangel på nærhet til kollegaer og sosial samhandling har for flere av informantene hatt en negativ påvirkning på deres motivasjon, og flere gleder seg over at dette er midlertidig og at de om litt kan sees igjen. Måten å være sosial på er svært ulik fra en normal arbeidshverdag. Mange kaster imidlertid lys over de små tingene som en digital kaffekopp, quiz med teamet, eller en telefon fra en kollega eller leder om alt og ingenting som viktige bidragsyttere for motivasjonen. Av funnene kan det virke som at det i den nye arbeidshverdagen handler mer om å finne ny motivasjon i de mindre tingene, og at informantene finner nye måter å pleie jobbreasjoner på. Funnene viser at selv om informantene er distanserte så blir de ivaretatt av gode kollegaer, noe som fremkommer som viktig for motivasjonen. Dette samsvarer med teorien om at mennesker kan føle på tilhørighet når de føler seg ivaretatt og betydningsfull blant andre (Bowlby, 1979; Baumeister & Leary, 1995; Ryan, 1995).

Et betydelig handikap som fremkommer av hjemmekontoret viser seg for mange å være tapet av den sosiale samhandlingen, og interaksjonen som skjer mellom menneskene på jobben. Flere uttrykker at de er mer kreative i samhandling med andre, og at tilværelsen alene på hjemmekontoret kan by på utfordringer hva gjelder motivasjon. Funnene spriker noe på akkurat dette punktet, hvor vi avdekket behov på begge ender av skalaen, både de som sterkt ønsket tilbake til kollegaer, og de som hadde slått seg mer til ro med denne måten å jobbe på. Informasjonen som fremgår i intervjuene tyder på at individuelle ulikheter som introversjon og ekstroversjon kan bidra med å forklare variasjon i funnene. Å utforske dette ville vært en annen oppgave, men er påvirkende faktorer som er verdt å merke seg.

7.3.2 Sosial tilhørighet

Den sosiale tilhørigheten til arbeidsplassen viser seg interessant nok å være styrket i en tid hvor man må holde avstand til hverandre. Flere gir uttrykk for at støtte fra nærmeste ledere og kollegaer har vært tilstede, og at å få dekket dette behovet har vært viktig i en usikker tid. Hvordan fjernledere skaper atmosfære, og en kultur for samhandling og tilhørighet i en tid med fysisk distanse, viser seg videre å være av avgjørende betydning for å få dekket tilhørighets-behovet. Flertallet trekker frem dette som viktig for deres motivasjon fra

hjemmekontoret. Dette kan vi se i tilknytning til Gagné & Decis (2005) teori, som presiserer hvordan lederen spiller en viktig rolle for opplevelsen av et støttende arbeidsmiljø.

Flere peker videre på stolthet over selskapet de representerer, og følelsen av å være en del av noe som er større enn seg selv som en viktig motivasjonsfaktor for arbeidet. Dette gir en tydelig indikasjon på at opplevelsen av tilhørighet til arbeidsplassen vil være en viktig forutsetning for å fremme motivasjon. Vi kan her trekke paralleller til Ryan & Decis (2017) som forteller hvordan integritet i sosiale organisasjoner styrker følelsen av tilhørighet.

7.4 Autonomistøttende ledelse

Funnene peker mot behov for en mer tillitsbasert ledelse, da tillit betraktes som en helt vesentlig motivasjonsfaktor i samtlige intervjuer. Det er tydelig at tillit under ansvar var noe alle informantene opplevde, og at det var avgjørende for et velfungerende hjemmekontor. De føler seg ikke tvunget eller påvirket av noen utenfra, derimot kan de få en opplevelse av at de selv kontrollerer og bestemmer over egne valg og handlinger (Stone, Deci, Ryan 2009).

Til tro for at informantene kan gjennomføre arbeidet godt hjemmefra var gjennomgående. Noen uttrykker at det under hjemmekontor har forekommet nye måter å løse arbeidsoppgaver på, og at lederne er i troen på at de kan utføre oppgavene godt også hjemmefra. Graden av opplevd støtte er gjennomgående høy i de fleste intervjuer. I teorien fremkommer det at autonomistøttende ledere er forståelsesfulle overfor sine medarbeidere, og ser ulike perspektiver. Ved en slik tilnærming vil ledere med større sannsynlighet kunne tilrettelegge for tilfredse og motiverte ansatte (Deci, Ryan 2017).

7.4.1 Synlighet og tilstedeværelse

Flere påpeker hvordan lederen faktisk er mer tilstede, selv om vedkommende på mange måter er usynlig. Denne tilstedeværelsen og tilgjengeligheten blir ansett som viktig for informantenes motivasjon, og blir fremtredende ved at lederen har større fokus på å sjekke inn på sine ansatte, mer opptatt av de uformelle samtalene, og prøver i større grad å fange opp hvordan ansatte har det på hjemmekontor. Vi ser dermed en tydelig link mellom teorien om autonomistøttende ledelse og undersøkelsens empiri (Baard m.fl., 2004).

Vi avdekket imidlertid tendenser til at enkelte hører lite til lederen sin på hjemmekontoret. Dette gjaldt mer for de som hadde en spesielt selvgående stilling, hvor kontakt med leder var liten også før hjemmekontor ble et faktum. Det tyder på at opplevd ansvar og autonomi i arbeidshverdagen tar over for behovet for ledelse, og graden av selvledelse øker.

7.4.2 Tilbakemelding og oppfølging

Balansen mellom å følge opp tettere og samtidig slippe kontrollen, er hårfin, men ser ut til å være helt avgjørende for ansattes motivasjon på hjemmekontor. Noen har behov for at lederen slipper opp all kontroll, mens andre foretrekker mer jevnlig tilbakemeldinger og statusoppdateringer. Den autonome motivasjonen var dermed definitivt til stede, men behov for et nært lederskap varierte. Dette innebærer at lederen må evne å se ulike perspektiver, og forståelse for hva de ansatte faktisk motiveres av, det være seg lite eller mye oppfølging. Deci & Ryan (2017) understreker dette ved at ledere kan bidra til at de ansatte motiverer seg selv, ved å gjøre seg kjent med deres behov.

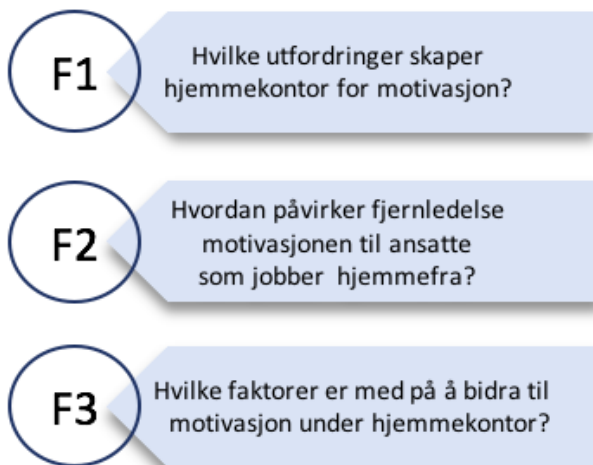
Ved et autonomistøttende arbeidsmiljø fjerner man fokuset på å oppnå belønninger, og motivasjonen ligger heller i personlige behov og interesser. Teorien viser at dersom lederne gir den ansatte følelsen av å ha innflytelse på eget arbeid, vil man kunne øke den ansattes både engasjement og vilje til å yte sitt beste (Ryan, Deci 2000). Gjennom å forsterke de ansattes følelser av autonomi, tyder resultatene på at følelsen av å sette egne grenser og ta valg basert på egne evalueringer økes. Dersom lederen får til dette, tyder funn og teori på at det vil være mange individuelle og organisasjonsmessige fordeler å høste (Gagné, Deci 2005).

7.5 Ytre faktorer

Som vi ser av funnene er informantenes meninger noe delt knyttet til temaet om ytre motivasjon. Majoriteten uttrykker at de indre faktorene er viktigere for deres motivasjon, men at lønn også vil ha betydning for hvordan de har det. Dette var gjentakende for de fleste av intervjuene. Et par forteller imidlertid at bonus og lønn er det som driver mest. I et innledende spørsmål om hva informantene la i begrepet motivasjon, var det likevel ingen av de ti som nevnte noe som knytter seg til ytre faktorer. En tro på belønning i form av gode lønnsystemer viste seg likevel å være viktig for mange, men påvirker motivasjonen til våre informanter svært ulikt.

Flertallet forteller at de indre faktorene som er beskrevet gjennom selvbestemmelsesteorien motiverer i større grad enn ytre betingelser. De ytre faktorene faller under begrepet som ble presentert i et tidligere kapittel, nemlig kontrollert motivasjon. Deci, Olafsen & Ryan (2017) hevder at denne kontrollerte motivasjonen kan motivere spesifikke atferder, men medfører ofte en reduksjon i den autonome motivasjonen. Motivasjonen blir i denne sammenheng i større grad regulert av eksterne faktorer, her lønn, noe som kan føre til mer kontrollerte former av motivasjon. Hovedvekten av informantene ga imidlertid tydelig uttrykk for at de ovennevnte, indre faktorene var vesentlig viktigere for deres motivasjon enn ytre. Dette understreker viktigheten av å tilrettelegge for faktorer som fremmer autonom motivasjon blant ansatte på hjemmekontor.

7.6 Forskningsspørsmål



7.6.1 Hvilke utfordringer skaper hjemmekontor for motivasjon?

Utfordringer knyttet til det sosiale aspektet

Et svært interessant funn som vi avdekket gjennom våre ti intervjuer, er at det som for noen anses som en utfordring, har enkelte andre sett på som en mulighet. Denne motsetningen fremgår mest tydelig hva gjelder sosial kontakt med kollegaer og ledere. For de fleste av våre informanter har dette vært et vesentlig tap i arbeidshverdagen, og noe som følgelig har utfordret motivasjonen fra hjemmekontoret. Andre har kanskje aldri trivdes så godt som på hjemmekontoret, nettopp fordi de ikke har behov for den sosiale kontakten, trives med å jobbe alene, og får nok sosialt påfyll ved å samarbeide med sine kollegaer og ledere digitalt. Funnene tyder imidlertid på at hovedvekten av informanter savner den fysiske kontakten, samhandlingen og den faglige motstanden som de opplever gjennom nærvær med kollegaer

på arbeidsplassen. De som erfarte hjemmekontoret bedre enn det fysiske kontoret begrunnet dette i mer effektiv driv, mindre forstyrrelser, kutt i reisetid og mer fleksibilitet i arbeidshverdagen.

Utfordringer knyttet til utnyttelse av kompetanse

Utnyttelse av kompetanse og opplevelsen av å mestre arbeidsoppgaver avdekte vi i funnene at var viktig for våre informaners motivasjon. Det viser seg at denne faktoren kan by på utfordringer når det jobbes alene fra eget hjem. Flere påpeker at den faglige og kreative problemløsningen som oppstår i møterom og i fysiske diskusjoner blir vesentlig mindre fra hjemmekontoret. Når det gjelder å løse sine daglige arbeidsoppgaver så tyder funnene på at våre informanter mestrer dette, men at mange savner den faglige motstanden og kreativiteten som oppstår i fellesskapet på kontoret. Dette blir av mange ansett som en utfordring ved hjemmekontoret, og er en medvirkende faktor for at flere ønsker tilbake til arbeidsplassen.

Utfordringer knyttet til fjernlederens rolle

Hva gjelder gode lederegenskaper og lederens autonomistøttende rolle fra hjemmekontoret, viser det seg av funnene at dette er viktige bidragsyttere for motivasjonen til våre informanter. Flere av lederne vi intervjuet påpekte imidlertid at å lede ved fysisk distanse byr på noen spesielle utfordringer. Blant annet fremkom det at det blir mye vanskeligere å følge opp, da lederne ikke nødvendigvis ser sine ansatte i det daglige. Dette fordrer et mer tillitsbasert lederskap, samt tilstedeværelse for å fange opp viktige signaler hos sine ansatte. Flere i utvalget presiserer viktigheten av lederens synlighet og tilgjengelighet for opplevd støtte fra hjemmekontoret. Det hviler derfor et ekstra ansvar og en forventning til fjernledere om å være mer tilstede, være mer årvåkne, og fange opp viktige aspekter ved sine ansatte. For fjernledere kan dette både være en utfordring og en mulighet. Utfordring ved at det på flere områder krever mer av lederen enn på det fysiske kontoret, mulighet ved at man kan opprette tillit og tilrettelegge for en mer autonom arbeidshverdag for sine ansatte.

7.6.2 Hvordan påvirker fjernledelse motivasjonen til ansatte som arbeider hjemmefra?

I spørsmål knyttet til fjernlederens rolle for motivasjon på hjemmekontoret avdekket vi noen ulikheter. Noen mente på at fjernlederens rolle ikke hadde særlig stor betydning for deres

motivasjon. Dette var felles for informanter som i utgangspunktet hadde en veldig selvstendig rolle, uten mye kontakt med lederen sin. Andre forklarer at lederens rolle har blitt viktigere ved at man som fjernleder må være tettere på for å fange opp både personlige og arbeidsrelaterte utfordringer, samt slippe tak i overvåking og skape tillit.

Tillit, tilgjengelighet, frihet under ansvar, direkte tilbakemeldinger og rom for å ta avgjørelser ble av flere fremtrukket som betydningsfull for motivasjonen på hjemmekontoret, og er faktorer som på mange måter ligger i lederens hender. Fjernlederens holdning til hvordan støtte opp under de psykologiske behovene som blir verdsatt av informantene, vil dermed kunne ha en direkte påvirkning på ansattes motivasjon. I spørsmål angående tiltak lederen kunne gjøre for å opprettholde motivasjon på hjemmekontoret fikk vi blant annet dette svaret:

*“Åpne opp samfunnet, *ler*. Jeg føler egentlig at jeg får tillit, jeg har det fleksibelt, god dialog med de rundt meg. Jeg føler egentlig at jeg er veldig heldig. Det er lagt til rette så godt det lar seg gjøre for at jeg skal være motivert fra hjemmekontoret. Det er mer de tingene utenfor som Erna og gjengen hennes må fikse” -18*

Flere aspekter ved de ulike behovene som belyses i selvbestemmelsesteorien viser seg viktig for informantenes motivasjon. Funnet ovenfor peker på at ledere som er autonomistøttende ved å skape en kultur for tillit, ansvar, dialog og fleksibilitet i arbeidshverdagen, påvirker motivasjonen positivt. Flere av funnene peker i denne retningen, noe som tyder på et behov for en mer tillitsbasert ledelse. Hvordan fjernlederen tilrettelegger for disse faktorene vil dermed kunne ha en direkte påvirkning på ansattes motivasjon fra hjemmekontoret.

7.6.3 Hvilke faktorer er med på å bidra til motivasjon under hjemmekontor?

Det viste seg overraskende nok at aspekter ved både autonomi, kompetanse og tilhørighet var viktig for våre informanters motivasjon. Utvalget beskriver hvordan autonomi og frihet under ansvar blir viktig i en tid hvor ledere og kollegaer ikke kan ha overblikk hele tiden. Tillit og fleksibilitet i hvordan strukturere arbeidshverdagen fremgår som en viktig faktor for informantenes motivasjon. Man skulle kanskje tro at en større fysisk distanse gjorde at lederens behov for overvåking og kontroll ble større. Likevel beskriver samtlige av

informantene hvordan de får tillit og ansvar under hjemmekontoret, og at lederen er i god tro på at de kan løse arbeidsoppgavene sine, også hjemmefra. Denne faktoren som knytter seg til autonomi ser vi derfor at burde foreligge for å bidra til motivasjon under hjemmekontor.

Av funnene avdekket vi også noen viktige aspekter ved kompetansebehovet som fortjener litt ekstra oppmerksomhet fra hjemmekontoret. Flere peker på tap av den sosiale samhandlingen, kreative problemløsningen og de fysiske diskusjonene med sine medarbeidere som et savn. Videre vet vi fra funnene at mye av utviklingen og mestringen i arbeidet oppstår i fysiske, sosiale møter. Viktigheten av å tilrettelegge for at ansatte kan få utvikle seg sammen med andre er derfor tilstede. Deci & Ryan (2012) støtter opp under dette, og presiserer hvordan vi mennesker trenger å føle på effektivitet og mestring, noe som gjør tilbakemeldinger, anerkjennelser og interaksjon med andre svært viktig.

Konteksten vi er inne i med pandemi og sosial avstand, fordrer en annerledes tilnærming til det sosiale aspektet på hjemmekontoret. Til tross for individuelle ulikheter og tilbøyeligheter, rådet det liten tvil om at det var viktig for motivasjonen med godt samhold med kollegaer og mulighet for rådføring, diskusjoner og uformell prat ved behov. Spesielt viktig blir denne faktoren når de ansatte ikke får omgås så mange mennesker i det daglige. Tilhørigheten til organisasjonen viste seg viktig for flere av våre informanternes motivasjon, noe som for mange ble styrket ved synlighet og støtte fra ledere og kollegaer. Dette anses derfor viktig å tilrettelegge for på hjemmekontoret.

Flertallet av våre informanter uttrykker videre hvordan lederens rolle har blitt viktigere når de ledes på avstand. Dette begrunnes i at konteksten fordrer et mer tillitsbasert lederskap, større grad av tilgjengelighet og synlighet overfor sine medarbeidere. Videre blir direkte tilbakemeldinger og anerkjennelse fremtrukket som ekstra viktig når man sitter alene å jobber, nettopp fordi man ofte trenger rådføring eller en bekreftelse på at man er på riktig vei. En leder som legger til rette for de ovennevnte kategoriene anses derfor som en viktig bidragsyter for motivasjon på hjemmekontor, og er av den betydning at det ikke kan undervurderes.

8.0 Konklusjon

Konteksten med en pandemi som pålegger hjemmekontor ga grobunn for problemstillingen for oppgaven:

“Hvordan kan fjernledere tilrettelegge for motiverte ansatte på hjemmekontor?”

I løpet av arbeidet med bacheloroppgaven har vi tilegnet oss en større innsikt i faktorer som fremmer motivasjon på hjemmekontoret. Funnene presenterer viktigheten av tilfredsstillende av de ulike behovene i selvbestemmelsesteorien. For fjernledere som skal motivere sine ansatte på avstand blir det derfor viktig å ha kunnskap om disse ulike formene for motivasjon, og hvordan de direkte henger sammen. Først da kan det utvikles gode systemer for motivasjon hos de ansatte som arbeider fra hjemmekontor.

Som det fremgår både av teori og empiri, er motivasjon og hvilke faktorer som fører til dette komplekst. Behovet for å oppleve autonomi, få brukt kompetansen sin og føle tilhørighet er tydelig tilstede, men viser seg noe ulikt fra hjemmekontoret. Fjernledere må derfor evne å se de individuelle behovene til sine ansatte. Ved å invitere og tilrettelegge for dialog kan fjernlederen avdekke hvilke faktorer som gjør seg gjeldende for den enkelte medarbeider i en utfordrende tid.

Viktigheten av ledere som gir sine ansatte tillit og ansvar over egen arbeidshverdag fremkommer som helt essensielt for motivasjonen på hjemmekontor, og er av den karakter at det ikke kan undervurderes. Ved å legge til rette for autonomi, være tilstede og tilgjengelig tyder empirien på at graden av motivasjon vil øke fra hjemmekontoret. Åpenhet, transparens, være medmenneskelig og anerkjenne at de ansatte går gjennom en utfordrende tid, ser vi også at vil kunne ha en positiv effekt på motivasjonen. Dette fordi de opplever støtte som vi ser styrker følelsen av tilhørighet.

Undersøkelsen understreker også behovet for å mestre arbeidsoppgaver, noe som tyder på at fjernlederen må tilrettelegge for gode rutiner og arbeidsverktøy hjemmefra. Verdien av dette er at de ansatte får mulighet til å utnytte sine evner og kjernekompetanse, noe som ser ut til å ha betydning for den faglige utviklingen og følgelig motivasjonen fra hjemmekontoret.

Vi ser likevel at mange av utfordringene knyttet til hjemmekontor er ute av lederens kontroll. Fjernledere er ikke tryllekunstnere som kan utslette en verdensomspennende pandemi og åpne opp samfunnet igjen. Hjemmekontoret er i denne konteksten et resultat av en situasjon som lederen ikke rår over. Ved å gi ansvar, legge til rette for sosialt fellesskap, være tilgjengelig og forsikre seg om at kompetanse blir utnyttet, kan graden av motivasjon imidlertid øke. Dette signaliserer videre tillit til de ansatte, noe som vi ser at fører til motivasjonsfremmende arbeid.

Basert på teori og empiri kan vi konkludere med at den optimale lederatferden bør være autonomistøttende og i samhandling med selvbestemmelsesteorien. Helt konkret ser vi at fjernlederen kan tilrettelegge for motivasjon ved å skape et miljø hvor følelsen av valgfrihet, ansvar, kompetanseopplevelser og kollegialt samhold foreligger.

9.0 Praktiske implikasjoner

Avslutningsvis ønsker vi å oppsummere denne bacheloroppgaven ved å legge frem hvordan innholdet kan benyttes rent praktisk. Helt fra starten av dette prosjektet har det vært viktig for oss at innholdet vi produserer kan bidra til å skape mening, og at vi kan legge frem en ansett nytteverdi av det vi har drøftet. Det er mye som tyder på at vi kan forvente oss en mer hybrid arbeidsplass i fremtiden, noe som forsterker viktigheten av kunnskap omkring faktorer som bidrar til motivasjon på hjemmekontor. Vi vil derfor fremlegge vår antydning om hva som kan være viktige fokusområder fremover, knyttet til vår problemstilling. Dette vil oppsummere essensen i funnene og drøftingen, og forhåpentligvis bidra til en klar og tydelig avslutning på arbeidet.

Kunnskap om hvordan tilrettelegge for motiverte ansatte fra hjemmekontor vil være av høy interesse både for individ og organisasjon, noe som er med på å understreke viktigheten av de praktiske implikasjonene som følger:

Fokusområder	Begrunnelse
Kjennskap til faktorer som fremmer motivasjon, <i>selvbestemmelsesteorien</i> .	Behov som går under autonomi, kompetanse og tilhørighet har vist seg å være av stor betydning for motivasjon. At ledere er kjent med disse og støtter oppunder behovene kan derfor ha mange positive effekter, både på individ- og organisasjonsnivå.
<i>Autonomistøtte</i> , slippe kontroll og øke grad av <i>tillit</i> .	Opplevd autonomi ser ut til å være den største driveren for ansattes motivasjon på hjemmekontor. Tillit mellom leder og ansatt og mindre detaljstyring er derfor helt essensielt. Vi opplever at ansatte ønsker å vise at de er tilliten verdig, og øker ønsket om å prestere.
Veiledning og <i>direkte tilbakemeldinger</i> .	Selv om kontroll i stor grad slippes opp, ser vi at mange likevel har behov for tilbakemeldinger og veiledning på arbeidet som blir gjort. Så lite som en forsikring om at man er på riktig spor, kan være vesentlig for arbeidsmotivasjonen. Dette blir spesielt viktig når man ikke naturlig møter lederen sin hver dag.
Se <i>individuelle behov</i> , gå i dialog.	Individuelle forskjeller er store og kan være avgjørende for hva som er drivere for motivasjon. Ved å sette seg inn i den ansattes behov og ønsker, vil man lettere kunne oppfylle og tilfredsstille behov den ansatte måtte ha og tilpasse situasjonen best mulig til den enkelte.
<i>Utfordrende arbeidsoppgaver</i> , forsikre seg om at <i>kompetanse</i> blir utnyttet.	Å bli tildelt nye og utfordrende arbeidsoppgaver har vist seg å gi de ansatte høy grad av kompetanseutnyttelse og mestring på hjemmekontor. Opplevd mestring vil, både ifølge empiri og teori, øke både effektivitet og motivasjon.

Figur 4. Fokusområder - motivasjon på hjemmekontor.

10.0 Videre forskning

I løpet av denne undersøkelsen dukket det opp aspekter som viste seg av betydning for motivasjon på hjemmekontoret. Vi erfarte gjennom flere intervjuer at individuelle faktorer spilte en stor rolle for hvordan opplevelsen av hjemmekontor var. Noen ønsket å sitte på hjemmekontor for alltid, andre kunne nesten ikke vente med å komme tilbake til kollegaene sine. Av omfang, tid og ressurser for oppgaven ble ikke dette studert nærmere. For videre forskning vil det bli svært interessant å forske på personlighetstyper, for så å avdekke om det foreligger noen tydelige forbindelser mellom personlighet og motivasjon på hjemmekontor. Av vår undersøkelse har vi en antagelse om at ekstroverte trenger mer sosial interaksjon enn det hjemmekontoret kan tilby, mens introverte trives godt med denne måten å jobbe på. Dette anser vi som utgangspunkt for ny forskningen innenfor samme ramme, hvilket vil være nyttig for å trekke konklusjoner.

Videre vil det være viktig å påpeke at vårt utvalg ikke kan generaliseres til andre enn informantene som har deltatt i undersøkelsen. Et bredere utvalg av ledere og medarbeidere som har erfaring med fenomenet vil dermed kunne bidra med å tilegne mer kunnskap rundt fjernledelse og motivasjon på hjemmekontor. Et større fokus på fjernledere vil også gi et nytt perspektiv til temaet. Dette kan bidra med en rikere forståelse av fenomenet, hvor det blir mulig å etterprøve om de universelle behovene: *autonomi, kompetanse og tilhørighet*, faktisk er av den betydningen som denne oppgaven har belyst. Et større utvalg og en supplering av andre innsamlingsmetoder som gruppeintervju eller spørreundersøkelser kan være nyttig for å se om de funn som fremkommer av denne oppgaven er overførbare til andre mennesker med nærhet til temaet.

Hvordan oppleves hjemmekontoret fra fjernlederens ståsted? Og hvordan vil en integrering av selvbestemmelsesteorien ha betydning for et større antall mennesker? Vi ser at betydningen av motivasjon på hjemmekontor er av stor interesse for flere sider av arbeidslivet, noe som styrker behovet for en ytterligere forskning.

Litteraturliste

Baard, P.P., Deci, E.L. and Ryan, R.M. 2004. *Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings*, Journal of Applied Social Psychology, Vol. 34 No. 10, pp. 2045-2068.

Bakke, J. W., Fossum, E., Nævdal, J., Vollset, H. & Yttri, B. 2001. *Arbeid på nye måter. Perspektiver på fjernarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget

Baumeister R. & Leary M. 1995. *The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation*. Psychological Bulletin 117, 497–529

Bergum, S. 2014. *Avstandsledelse: karakteristika og utfordringer*. I A. O. Haugen og Å.S. Hole (red.), *personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv* (s. 39-60). Vallset: Oplandske bokforlag

Bowlby, J. 1979. *The making and breaking of affectional bonds*. London: Tavistock

Daniels, Kevin, et.al., 2001. *Teleworking: Frameworks for Organizational research*. Journal of management studies 38:8.

Deci, E.L. 1975. *Intrinsic Motivation In the series Perspectives in Social Psychology*. New York/London: Plenum Press

Deci, E. L., & Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Deci, E. L. og Ryan, R.M. 1995. *Human Autonomy: The basis for True Self-Esteem*. I: M.H. Kernis (red), *Efficacy, Agency and Self-Esteem*. New York/London: Plenum Press

Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2012. *Self-determination theory*. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (p. 416–436). Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446249215.n21>

Deci, E. L. og Ryan, R.M. 2014. *Autonomy and Need Satisfaction in Close Relationships: Relationships Motivation Theory*. First chapter: Human Motivation and Interpersonal Relationships pp 53-73

Deci, Edward L, Anja H. Olafsen, Richard M Ryan. 2017. *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2017. 4:19–43

Einarsen, Ståle og Anders Skogstad. 2011. *Det gode arbeidsmiljø - krav og utfordringer*. 2. utgave. Fagbokforlaget

Gagné, M., R. Koestner, and Zuckerman, M. 2000. *Facilitating acceptance of organizational change: The importance of self-determination*. Journal of Applied Social Psychology 30: 1843-1852.

Gagné, M., & Deci, E.L. 2005. *Self-Determination Theory and Work Motivation*. Journal of Organizational Behavior, 26: 331-362

Guba, Egon G. og Yvonna S. Lincoln. 1989. *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2019. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5.utgave. Fagbokforlaget

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tuft og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utgave. Oslo: Abstrakt forlag

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 5.utgave. Fagbokforlaget

Kelloway E. K, Barling J, Kelley E, Comtois J, Gatien B. 2003. *Remote transformational leadership*, Vol. 24, No. 3. ss. 163-171. DOI: 10.1108/01437730310469589

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Lepper, M. R., Sethi, S., Dyaldin, D., & Drake, M. 1997. *Intrinsic and extrinsic motivation: A developmental perspective*. In S. S. Luthar, J. A. Burack, D. Cicchetti, & J. R. Weisz (Eds.), *Developmental psychopathology: Perspectives on adjustment, risk, and disorder* (p. 23–50). Cambridge: Cambridge University Press.

Leseth, Anne Birgitte og Silje Maria Tellmann. 2014. *Hvordan lese kvalitativ forskning?* Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Lillemyr, Ole Fredrik. 2007. *Motivasjon og selvforståelse: hva ligger bak det vi gjør?* Oslo: Universitetsforlaget

Marshall, Catherine og Gretchen B. Rossman. 2011. *Designing Qualitative Research*. 5.utgave. SAGE Publishing.

Martinsen, Øyvind Lund. 2019. *Perspektiver på ledelse*. 4. utgave. Oslo: Gyldendal.

Miles, Matthew B. og A. Michael Huberman. 1984. *Qualitative data analysis. A sourcebook of new methods*. Thousand Oaks: Sage.

NTB Nyheter. 2020. *Nordmenn trives stort sett med hjemmekontor, viser undersøkelse*. Dagsavisen.

<https://www.dagsavisen.no/nyheter/innenriks/2020/11/21/nordmenn-trives-stort-sett-med-hjemmekontor-viser-undersokelse/>

Olafsen, Anja H. 2018. *Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet*. s. 54.61. Magma.

Pfeffer, J. 1977. *The ambiguity of leadership*. Academy of Management Review 2: 104-112.

Reeve, J., Deci, E.L. og Ryan, R.M. 2004. *Self-Determination Theory: A Dialectical Framework for Understanding Socio-Cultural Influences on Student Motivation*. I. D.M. McInerney og S. Van Etten (Eds.), *Big Theories Revisited*. Volume 4 in the series Research on Socio-Cultural Influences on Motivation and Learning. Greenwich, CT: Information Age Publishing.

Ryan, Richard M. 1995. *Psychological Needs and the Facilitation of Integrative Processes*. Journal of Personality: Volume 63, Issue3 September 1995, Pages 397-427

Ryan, Richard M. & Edward L. Deci. 2000. *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. Contemporary Educational Psychology 25,54–67 (2000). University of Rochester.

Ryan, Richard M. & Edward L. Deci. 2017. *Self-Determination Theory, Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. The Guilford Press. New York, London.

Skilbrei, May-Len. 2019. *Kvalitative metoder: planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Fagbokforlaget.

Spradley, James P. 1979. *The ethnographic interview*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Stone, D.N., Deci, E.L., & Ryan, R.M. 2009. *Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory*. Journal of General Management, 34(3), 75–91.

Thagaard, Tove. 2013. *Systematikk og innlevelse, en innføring*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, Aksel. 2018. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal akademisk.

.. 2020. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3.utgave 4.opplag. Oslo: Gyldendal akademisk

VEDLEGG**VEDLEGG 1 : INTERVJUGUIDE****Tema: Motivasjon på hjemmekontor**

Problemstilling: «*Hvordan kan fjernledere tilrettelegge for motiverte ansatte på hjemmekontor?*»

Forskningsspørsmål:

1. Hvilke utfordringer skaper hjemmekontor for motivasjon?
2. Hvordan påvirker fjernledelse motivasjonen til ansatte som arbeider hjemmefra?
3. Hvilke faktorer er med på å bidra til motivasjon under hjemmekontor?

Introduksjon og rammesetting:

Introduksjon: Presentere oss selv, introdusere oppgaven og ønske velkommen.
Presentere roller og informasjon om intervjuet: Forklare hvordan vi har delt oss inn i roller og hvordan dette vil påvirke intervjuet. Beskrive hvordan intervjuet vil foregå, inndeling av kategorier og antall spørsmål de kan forvente.
Formell informasjon: Repetere etikk i forskningen. Fokus på anonymitet og fremlegge mulighet for å trekke seg når som helst i undersøkelsen.

INNLEDENDE:

1. Trives du på hjemmekontor?
2. Hva legger du i begrepet motivasjon? *Hva er motivasjon for deg?*
3. Hva motiverer deg i en normal arbeidshverdag uten hjemmekontor?

Spørsmål knyttet til motivasjon på hjemmekontor: autonomi, kompetanse og tilhørighet**AUTONOMI:**

1. Hvordan får du ta ansvar for egen arbeidshverdag fra hjemmekontoret?
2. Stilles det nye krav om å være selvledet når dere arbeider hjemmefra? Hvordan oppleves dette?
3. Opplever du å få tillit fra lederen din når du arbeider hjemmefra?
4. Opplever du å få valgmuligheter når det gjelder hvordan du skal løse arbeidsoppgavene dine på hjemmekontoret?

KOMPETANSE:

1. Får du utnyttet ditt potensiale når det arbeides hjemmefra?
2. Får du mulighet til å utvikle kompetansen din fra hjemmekontoret?
3. Føler du mestringsfølelse i forhold til arbeidsoppgavene dine når du arbeider hjemme?

TILHØRIGHET:

1. Hvor viktig er kollegaene dine for hvordan du har det på jobb?
2. Opplever du tilhørighet til arbeidsplassen din når dere er lokalisert på ulike steder?

3. Hvordan har tap av ansikt-til-ansikt samhandling påvirket motivasjonen din?
4. Opplever du mer støtte fra ledelse og kollegaer når det arbeides alene?

YTRE MOTIVASJON:

1. Er det noen ytre faktorer (som bruk av belønning) som påvirker motivasjonen din på hjemmekontoret?

Spørsmål knyttet til autonomistøttende ledelse

AUTONOMISTØTTENDE LEDELSE:

1. Føler du at lederens rolle har blitt viktigere når det arbeides hjemmefra?
2. Opplever du å få anerkjennelse for det du gjør nå som du ikke møter lederen din i det daglige?
3. Får du direkte tilbakemelding fra lederen din, i så fall hvor viktig er dette for motivasjonen din på hjemmekontor?
4. Alt i alt, opplever du at fjernledelse har hatt betydning for motivasjonen din på hjemmekontoret?

Avsluttende

1. Hva mener du er aller viktigst for å oppnå langvarig motivasjon når det arbeides hjemmefra?
2. Hvilke tiltak kan lederen din gjøre for at du skal føle deg ekstra motivert fra hjemmekontoret?

Avslutning, takk for intervjuet!

VEDLEGG 2 : MAIL - MOTIVASJON PÅ HJEMMEKONTOR**Heil**

Vi er to studenter som går siste året på bacheloren HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania i Bergen. Vi skriver bacheloroppgave nå i vår, der problemstillingen vår tar utgangspunkt i situasjonen med Covid-19 og hjemmekontor. I den anledning ønsker vi å gjennomføre noen intervjuer. Vi er svært interessert i å intervjuer noen fra deres virksomhet, og hadde satt stor pris på om noen av dere ville stille opp. Nedenfor følger litt informasjon om intervju, gjennomføring og tema for oppgaven.

Om oppgaven:

Vår oppgave omhandler hvordan ledelse fungerer fra hjemmekontor, mer konkret hvilken påvirkning fjernledelse har på motivasjonen til ansatte. Vi har valgt dette temaene fordi det er høyaktuelt for situasjonen vi nå befinner oss i. Det råder liten tvil om at hjemmekontoret vil bli hyppig brukt i ulike situasjoner, også i fremtiden. Forhåpentligvis kan informasjonen som fremkommer fortelle oss noe om hvordan et langvarig hjemmekontor påvirker motivasjonen til ansatte, og hvordan fjernledere kan tilrettelegge for dette på best mulig måte.

Gjennomføring:

Vi ønsker å gjennomføre intervjuer over Zoom eller en annen digital plattform. Det er ingen fasit på hvor mange eller konkret hvem vi ønsker å snakke med, men gjerne en blanding av både ansatte og ledere/mellomledere for en bredere forståelse. For å få en god mengde data og ulike synsvinkler ser vi for oss et sted mellom 6-10 intervjuobjekter, men her trenger ikke alle å være fra dere! Intervjuene er dybdeintervjuer, og derfor beregnet til omtrent 45 minutter per person. Vi ser for oss å gjennomføre intervjuer mellom uke 14 og uke 16, men vi er fleksible og tilpasser oss gjerne det som er best for dere.

Vi kommer til å følge etiske retningslinjer, ha fokus på anonymitet og åpenhet. Ingen vil bli navngitt og vi vil ikke oppgi noen personlige opplysninger som vil kunne avsløre hvem dere er. Det vil heller ikke bli tatt lydopptak. De som velger å delta vil stå fritt til å svare på spørsmålene våre og har full rett til å unnlate å svare på spørsmål som kan oppleves vanskelig å svare på. Likevel viktig å påpeke at vi kun kommer til å stille spørsmål knyttet opp mot problemstillingen, og motivasjon på hjemmekontor. Det skal være en fin opplevelse å stille opp for oss!

Informasjonen vi får skal kun brukes til å analysere problemstillingen vår knyttet opp mot relevant teori. Den vil kun bli lest internt og av to sensorer. Dersom oppgaven skulle få karakteren A kan den bli publisert på Høyskolen Kristianas nettsider.

Vi setter stor pris på om dere skulle ønske å hjelpe oss med å utforske dette interessante og fremtidsaktuelle temaet.

Hører fra dere!

Mvh

Vedlegg 3 : Sammendrag intervju

Et utdrag fra intervjuene vil følgelig bli presentert. På bakgrunn av den store mengden data som fremkom av ti dybdeintervjuer, fant vi det hensiktsmessig å fremlegge to overordnede spørsmål om hjemmekontor og motivasjon, samt et sammendrag som reflekterer essensen av meningsinnholdet i hvert intervju. En presentasjon av spørsmål knyttet til motivasjon og hjemmekontor, samt et komprimert sammendrag av intervjuene viser til relevante aspekter for oppgavens tematikk. De to innledende spørsmålene blir trukket frem for å belyse temaer som har betydning for oppgaven. Fullverdige intervjuer av alle de 10 informantene er ivare tatt, og kan ettersendes ved interesse.

Intervju 1:

1. Trives du på hjemmekontor?

“Jeg trives veldig godt, synes det er helt magisk! Jeg liker den friheten, frihet under ansvar. Ingen som henger over meg og sjekker, de regner med at jeg gjør jobben min. Det har hatt betydning for min motivasjon.”

2. Hva legger du i begrepet motivasjon? Hva er motivasjon for deg?

“Motivasjon og disiplin føler jeg går litt inn i hverandre. Har man lite motivasjon så er det disiplinen som spiller inn, disiplin gir også motivasjon. For meg handler motivasjon om en indre drift som får ting til å fungere. At jeg fullfører ting som man enten vil eller ikke, fordi det er en driver der.”

Sammendrag

Intervjuobjekt 1 trives veldig godt på hjemmekontor da dette har gitt stor frihet og fleksibilitet i arbeidet. Arbeidshverdagen er ganske lik nå som på kontoret, men opplevelsen av autonomi er noe styrket da det selv skal tas ansvar for prestasjoner og arbeidsoppgaver fra hjemmet. Tilliten fra lederen er høy og informant 1 opplever at lederen stoler på at jobben blir gjort. Denne friheten under ansvar blir verdsatt av vedkommende. Informant 1 ble nylig tildelt en ny og utfordrende arbeidsoppgave innad i et nytt prosjekt, noe som beskrives som motiverende. En slik oppgave fordrer tillit og at man blir trodd på, dette ga en ekstra boost til motivasjonen. Frihet under ansvar og tillit fra leder blir satt stor pris på og trekkes frem som hovedårsaken til den høye motivasjonen fra hjemmekontoret.

Kollegaene er veldig viktig for hvordan vedkommende har det på jobb, men mangel på det fysiske samværet har imidlertid ikke hatt en negativ påvirkning på motivasjonen. Dette skyldes, ifølge informanten selv, at h*n er introvert og får dekket sitt sosiale behov gjennom skjerm. Tap av ansikt-til-ansikt samhandling har derfor ikke satt en brems for motivasjonen. Tilhørigheten til arbeidsplassen har videre økt da toppledelsen har blitt mer synlig og fokusert på å være tilstede for sine ansatte. Dette har hatt betydning for motivasjonen når det arbeides alene. Informanten presiserer at alt hjemmekontoret innebærer bare er positivt.

Intervju 2:**1. Trives du på hjemmekontor?**

“Både ja og nei. Jeg savner å møte disse menneskene, både leder og de jeg jobber sammen med. Håper på en flex-løsning når dette er over.

2. Hva legger du i begrepet motivasjon? Hva er motivasjon for deg?

“Hvorfor man skal gå på jobb. Det er å gjøre noe som du får energi av. Hvorfor du ikke får energi av å gjøre noe, hvorfor skal du da gjøre det? Hente motivasjon fra det jeg gjør.”

Sammendrag

Informant 2 virker å trives på hjemmekontor. Hjemmekontoret har vist seg å være effektivt i vedkommendes tilfelle, men savn etter sosial kontakt med medarbeidere og ledere blir fremtrukket. Det er i diskusjon og samhandling med andre at informant 2 blir utfordret, noe hjemmekontoret setter en del begrensninger for.

Direkte tilbakemeldinger og anerkjennelse fra leder trekkes frem som viktig, og noe som vedkommende opplever i stor grad. Det presiseres at lederens rolle har blitt mye viktigere enn tidligere, da den vanskelige tiden krever at ledere fanger opp ulike aspekter ved sine medarbeidere, følger opp og er tilgjengelig. Vedkommende forteller at bedriften har vært flinke på å tilby kurs og tilgang til læringsplattformer for utvikling av faglig kunnskap. Når det gjelder kompetanse så forteller vedkommende at alt fungerer godt på det operasjonelle, men at det strategiske aspektet har forbedringspotensiale da dette løses best i samhandling og møte med andre mennesker.

Autonomi og fleksibilitet på hjemmekontoret til å styre sin egen arbeidshverdag trekkes frem ved flere anledninger, og påpekes som viktig for den indre motivasjonen og effektiviteten. Høy grad av tillit bidrar til en mer autonom arbeidshverdag, noe som blir påpekt som det viktigste for motivasjonen på hjemmekontoret. At det blir tilrettelagt for å beholde denne fleksibiliteten, samt direkte anerkjennelse av god innsats blir utnevnt som viktige motivasjonsfaktorer for å holde motivasjonen oppe, både nå og for fremtiden.

Intervju 3:**1. Trives du på hjemmekontor?**

“Stort spørsmål. Ja, en del ting er fordelaktig med hjemmekontor. For min del passer jeg nok bedre å være på kontoret, med tanke på det sosiale. Man er mer effektiv hjemme, ikke daglige forstyrrelser, men en stor del av en arbeidsplass er det sosiale, diskutere saker, spise lunsj. Går helt fint, men jeg vil ikke være fast på hjemmekontor etter Corona. Noen ting er fordelaktig, hverdagslogistikken fungerer bedre på hjemmekontor. Foretrekker helt klart å være på det fysiske kontoret.

Jeg savner å det å komme seg ut fra husets fire vegger, jobb og hverdag går ett i ett. Fort å sette seg en time på kvelden, vanskelig å skille hverdag og jobb. God løsning med en hybrid arbeidsplass.”

2. Hva legger du i begrepet motivasjon? Hva er motivasjon for deg?

“Særlig på hjemmekontor: å ha mye å gjøre. At man har spennende arbeidsoppgaver og kollegaer som er på og er motiverte. Selv om man er hver for seg har vi samtaler på teams, kjenner at man er et del av et miljø selv om man er hjemme. At vi har et mål og jobbe etter, være ajour, nå et budsjett.”

Sammendrag

Vedkommende trives ikke spesielt godt på hjemmekontor. Opplever hjemmekontor som effektivt og praktisk da det løser en del hverdagslogistikk, men passer best på kontoret sammen med kollegaer. Stillingen til informant 3 er svært selvstendig og selvledet, opplever mye tillit fra sin leder, slik har det alltid vært. En kombinasjon av selv ta ansvar for å få ting gjort og tilbakemeldinger fra ledere og kollegaer, blir trukket frem som viktig for vedkommendes motivasjon. Tilrettelegging for utfordringer fra hjemmekontoret trekkes videre frem som viktig for motivasjonen, da det bidrar til at arbeidshverdagen ikke blir like ensformig.

Det å være ajour med sine arbeidsoppgaver og at h*n mestrer oppgaver i samhandling med andre, ser ut til å være en viktig driver for motivasjonen. Motiveres i stor grad av at teamet h*n er på er motiverte og leverer bra. Opplevelsen av tilhørighet på teamet er stor - noe som har blitt viktig for motivasjonen under hjemmekontor. Opplever at det stilles høyere krav til ledelse nå, men at det også er mer utfordrende å være leder. Dette fordi ledere må vise at de er tilstede og tilgjengelige på en annen måte enn på det fysiske kontoret.

Informant 3 opplever å få valgmuligheter ved å få løse oppgaver på sin egen måte. Kollegaer eller leder bistår om det skulle være noe, dette påpeker h*n som viktig. Mye av læringen og samhandlingen ligger i å diskutere med andre, dette blir vanskeligere på hjemmekontor. Mister de faglige diskusjonene og den daglige utviklingen.

Det sosiale aspektet beskriver vedkommende som veldig viktig, og forklarer at dette er den største bidragsyteren for at h*n ønsker å bli i jobben. På bakgrunn av dette blir det viktig å sette av tid til det sosiale også på hjemmekontoret, snakke om andre ting enn jobb.

Intervju 4:

1. Trives du på hjemmekontor?

“Jeg synes det er helt topp! Hektisk jobb, mye møter, blir ikke så forstyrret som jeg ble på kontoret. Mer effektivt. Dagene har en tendens til å bli lengre, pc alltid tilgjengelig, “skal bare”, plutselig har det gått timer. Viktig å kunne skille arbeidstid fra fritid.

Jeg savner veldig kollega, ikke ofte man møter hverandre lenger. Så det er veldig rart å ikke ha det kollegiale, ikke det samme selv om vi har hyggelige kaffekopper over teams, får ikke den uformelle praten ved kaffemaskinen, i gangen eller kantine.”

2. Hva legger du i begrepet motivasjon? Hva er motivasjon for deg?

“Å prestere og klare å opprettholde leveranseevnen, utvikle meg. Når du ser at folk lykkes, så blir jeg også innmari glad.”

Sammendrag

Informant 4 uttrykker at hjemmekontoret fungerer veldig bra, og at leveransene og resultatene opprettholdes selv når det arbeides fra hjemme. Dette utnevnes som motiverende. Vedkommende får utnyttet sin kompetanse i arbeidsoppgavene, lærer nye ting og opplever å være mer effektiv når det arbeides hjemmefra. Dette trekkes frem av informanten som en stor motiveringsfaktor fra hjemmekontoret. Å være effektiv, samt få vist sine stryker selv om det arbeides alene.

Tap av sosial, fysisk samvær med kollegaer trekkes frem som det største savnet fra den vanlige arbeidshverdagen. Det kollegiale er viktig for at vedkommende skal føle seg motivert. Jevnlige digitale kaffemøter har fått en betydningsfull plass i kalenderen, hvor det settes av hyggelig tid for uformell prat og mulighet for å møte flere ansikter. Dette er en viktig faktor for vedkommendes trivsel og motivasjon på hjemmekontoret. Friheten til å legge opp egen arbeidshverdag, ansvar og tillit blir utnevnt som viktige bidragsyttere for motivasjonen på hjemmekontoret. Mulighet til å utføre oppgavene sine på ønsket måte, innenfor gitte rammer bidrar til at informant 4 opplever tillit og ansvar fra lederen sin. Kan da få større eierskap til det h*n gjør, samtidig som det er viktig med en leder som er tilgjengelig for tilbakemelding og rådgøring ved behov. Terskelen for å opprette teams-møter har blitt mye lavere enn tidligere, noe som har bidratt med flere samtaler både om fag og uformell prat. Dette blir trukket frem som viktig for vedkommendes opplevelse av tilhørighet, spesielt når man ikke ser hverandre ellers. Mail og telefonsamtaler må vike for den sosiale samhandlingen over Teams, som vedkommende presiserer at blir helt nødvendig i en slik periode. Informanten forteller at det under medarbeidersamtaler fremkom at frihet til å strukturere arbeidshverdagen, samt daglig «check-in» om løst og fast, ble ansett som det viktigste på hjemmekontoret.

Intervju 5:

1. Trives du på hjemmekontor?

“Trivdes i begynnelsen, etterhvert ble det mer og mer vanskelig. De første mnd. var det litt deilig, fikk sove litt lenger, kutte ned reisetid, nytt og spennende. Ideelt sett ønsker jeg meg en kombinasjon, jobbe hjemme ved behov 1-2 dager i uken. Viktig for meg å være rundt de jeg jobber med, i det sosiale miljøet.”

2. Hva legger du i begrepet motivasjon? Hva er motivasjon for deg?

“Tenker at det er å ha en drivkraft som gjør at man vil fortsette, knyttet til arbeidslyst, arbeidsglede. Entusiasme over oppgaven og prosjekt. Med lav motivasjon er alt mye tyngre, er motivasjonen høy så går ting enklere av seg selv. Jeg er veldig ekstrovert, får mye motivasjon av å samhandle med andre. Å jobbe sammen med andre. Å være en del av et fellesskap er viktig for min motivasjon, ikke en type som trives med å sitte alene og gjøre oppgaver for meg selv.”

Sammendrag

Informant 5 trivdes godt med hjemmekontor de første månedene, men synes det har blitt vanskeligere siste halvår - ideelt sett er det ønskelig med en kombinasjon av både hjemmekontor og oppmøter på jobben. Informant 5 er vant med å jobbe selvstendig og har høy grad av autonomi når det gjelder hvordan løse arbeidsoppgaver. Opplever betydelig ansvar for egen arbeidshverdag og høy grad av tillit fra sin leder. Dette fremkommer som viktig for at vedkommende skal være motivert hjemmefra.

Informant 5 er veldig ekstrovert og får mye motivasjon gjennom å samhandle med andre og være en del av et fellesskap. Mangel på dette området trekkes frem som den største utfordringen ved hjemmekontor. Den sosiale flyten på jobben, de små samtalene mellom møter, og oppmuntring i gangene fremkommer som et stort savn. Informanten forklarer hvordan man går glipp av mye som du leser i situasjoner der man er fysisk i samme rom. Kollegaene betyr mye for hvordan vedkommende har det på jobb, og prøver derfor så godt det lar seg gjøre å pleie de relasjonene h*n har. Bedriften er flinke til å anerkjenne at dette er en tøff tid for mange, og viser forståelse for en annerledes arbeidshverdag. Dette har bidratt med å styrke følelsen av tilhørighet.

Informant 5 opplever liten grad av faglig utvikling, og forklarer dette ved lav motivasjon til å delta på online-kurs og konferanser, da dette ikke oppleves like meningsfylt. Savnet etter kollegaer, diskusjoner og utfordringer i teamet gjør at graden av mestring blir mindre. Lønn er en motivasjonsfaktor (av åpenbare årsaker), men ingenting sammenlignet med indre faktorer som autonomi og tilhørighet.

Tillit, støtte og relasjonsbasert ledelse blir flere ganger trukket frem av vedkommende som svært avgjørende for motivasjonen på hjemmekontor. At både lederen og øverste ledelse i bedriften viser medmenneskelighet og støtte har gjort at vedkommende ikke føler seg like alene i denne perioden. Viten om at det er flere i samme båt har gjort tiden lettere. Videre forteller h*n at lederne må slippe tak i overvåkning, skape tillit, men samtidig være tettere på for å fange opp hvordan folk har det.

Intervju 6:

1. Trives du på hjemmekontor?

“Ja, veldig godt. Det er litt mer fleksibilitet i hverdagen, får gjort mer, mer ut av dagen. Hjemme når barna kommer hjem, bare positivt. Vil jobbe konstant på hjemmekontor i fremtiden om det blir mulig.”

2. Hva legger du i begrepet motivasjon? Hva er motivasjon for deg?

“Har motivasjon og er den raskeste på mitt team. Ikke helt klar over det selv. Å gjøre det best i jobben, gjøre det bedre enn kollegaer. Frihet i arbeidshverdagen er jeg veldig for.”

Sammendrag

Trives veldig godt på hjemmekontor; savner ingenting med den vanlige hverdagen på kontoret og ønsker gjerne å være 100% på hjemmekontor i fremtiden også. Får fullt utbytte av sitt potensiale på hjemmekontoret, føler at h*n presterer bedre enn noen gang. Motiveres aller mest av jobben i seg selv, det å prestere og vise at man er god, både for sjefen og kollegaene. Frihet og fleksibilitet i arbeidshverdagen trekkes frem som svært viktig for motivasjonen. Autonomi og ansvar over egen arbeidshverdag fremkommer som det viktigste for motivasjonen på hjemmekontoret. Tillit fra leder uttrykkes som helt elementært for at informant 6 skal være motivert til å få gjort arbeidsoppgaver, noe som vedkommende opplever i stor grad.

Vedkommende opplever også større grad av tilhørighet til X som konsern da kollegaer er flinke å støtte hverandre, uavhengig av hvor de er lokalisert. Informant 6 beskriver hvordan h*n i større grad får utnyttet potensiale sitt på hjemmekontoret, da h*n slipper avbrytelser, bedre konsentrasjon og fullt fokus på det som skal gjøres. Det at vedkommende klarer å prestere godt fra hjemmekontoret viser seg viktig for motivasjonen.

Kollegaer og den sosiale kontakten poengteres ikke som en motivasjonsfaktor i seg selv, men gode relasjoner påpekes som viktig for å trives med arbeidet. Tap av sosial kontakt med kollegaer har ikke påvirket motivasjonen til informant 6 negativt, da h*n beskriver seg selv som introvert. Det fremkommer imidlertid at informant 6 motiveres sterkt av å gå opp i lønnsstrinn. Dette kan til og med oppleves som viktigere enn det sosiale aspektet på jobben.

Lederens rolle oppleves som mindre viktig da vedkommende er svært selvledet og ikke avhengig av kontroll eller jevnlig tilbakemeldinger. Synliggjøring blant de som har gjort det bra i teamet virker likevel å ønskes litt oftere.

Intervju 7:

1. Trives du på hjemmekontor?

“Ja, jeg gjør i grunn det, men er også sånn skrudd sammen at jeg trives med kombinasjonen. Akkurat i dag sitter jeg på kontoret, jeg har tildelte arbeidsoppgaver som gjør at jeg kan kombinere. Det er nok det som passer meg best, den kombinasjonen. Men hjemmekontor går fint, spørts litt på hvilke oppgaver jeg skal gjøre.”

2. Hva legger du i begrepet motivasjon? Hva er motivasjon for deg?

“Det som motiverer meg er en variasjon av arbeidsoppgaver, og en tilfredsstillende av at det jeg gjør er korrekt.”

Sammendrag

Trives på hjemmekontor, men optimalt sett vil informant 7 hatt en kombinasjon av hjemmekontor og vanlig jobb. Variasjon i arbeidshverdagen er noe vedkommende er opptatt av, og en fleksiløsning for fremtiden er ønsket. Variasjon i arbeidsoppgaver trekkes frem som en viktig motiveringsfaktor. Flexibilitet fra hjemmekontoret, det å kunne bryte opp arbeidshverdagen fremstår som en viktig faktor for motivasjonen. Videre får vedkommende motivasjon av å lykkes med arbeidsoppgaver, både overfor kollegaer, ledere og oppdragsgivere. Det ensformige kan på annen side påvirke motivasjonen negativt.

Savnet etter kollegaer er stort, og vedkommende påpeker at det blir et hjertelig gjensyn når man endelig kan sees igjen. En samtale med en kollega på Teams, eller det å få inn en hyggelig telefon kan være det som motiverer informant 7 om dagen. Vedkommende får benyttet sin kunnskap til å legge opp dagen på egen hånd, og opplever stor grad av tillit fra nærmeste leder. Denne tilliten og mulighet for selv å strukturere arbeidshverdagen fremkommer som svært viktig for vedkommendes motivasjon. Informant 7 har alltid jobbet selvstendig, og synes dette er motiverende. Opplever også å få valgmuligheter i hvordan h*n skal løse arbeidsoppgaver, men innenfor gitte rammer.

Opplever tilhørighet til arbeidsplassen sin, og har erfart at ledelsen informerer godt om situasjonen rundt og hvordan de kan bidra. Informant 7 er veldig bevisst hvem h*n jobber for - mener det er viktig med kjennsksfølelse til arbeidsplassen. Videre påpekes at ytre faktorer som lønn er viktig, da det gir noen føringer på hvilket liv du kan ha når du ikke er på jobb. Ledere har fått mer ansvar og forteller at det handler om å være mer synlig, trekke i trådene og se til at sine ansatte får gjort det de skal. H*n får gode tilbakemeldinger og anerkjennelse fra lederen sin, noe som har hatt betydning for motivasjonen fra hjemmekontoret.

Intervju 8:

1. Trives du på hjemmekontor?

“Ja og nei, altså jeg er jo glad for at X har lagt til rette for at vi kan jobbe fra hjemmekontor. Med tanke på hverdagen så er det en del praktiske ting som fungerer bra. Men jeg savner veldig det sosiale, det å slå av en prat med kollegaene. Jeg som de fleste andre savner å komme tilbake og se litt flere folk. X har bestemt at vi skal ha en mer fleksibel løsning på det etter dette, det tror jeg blir bra.”

2. Hva legger du i begrepet motivasjon? Hva er motivasjon for deg?

“For at jeg skal være motivert må jeg ha arbeidsoppgaver som jeg trives med. Selv om jeg ikke ser kollegaene mine så har vi gode teams-møter, kollegaer man trives med er veldig viktig for meg. Og særlig tillit mellom leder, at lederen har tillit til at jeg gjør jobben min når jeg arbeider hjemme. Fra hjemmekontoret hviler det stor tillit til at man på hjemmekontor gjør jobben sin. Arbeidsoppgaver du trives med, kollegaer du trives med og tillit til hverandre er nok det viktigste for min motivasjon.”

Sammendrag

Vedkommende virker veldig selvgående, får gjort det h*n skal og jobber effektivt fra hjemmekontoret. Informant 8 beskriver hvordan det hviler en stor tillit til de ansatte på hjemmekontor. Dette er noe som blir beskrevet som ekstra viktig nå som det jobbes hjemmefra, at h*n får tillit til å utføre arbeidet uten detaljstyring fra lederen sin. Ordet tillit trekkes frem kontinuerlig gjennom intervjuet, og blir nevnt i sammenheng med kollegaer som h*n trives med, som det viktigste for vedkommenes motivasjon. Informanten understreker viktigheten av å tilrettelegge for det sosiale aspektet på hjemmekontoret, for å unngå et demotiverende og ensomt arbeid.

Etter forholdene påpeker vedkommende at situasjonen fungerer bra, at virksomheten har løst ting på en bra måte. Det oppfattes at det er mer de tingene rundt arbeidssituasjonen, her at samfunnet rundt er stengt som kan ha en negativ innvirkning på motivasjonen. Informant 8 får ansvar under tillit, og opplever en god dialog med sine ledere. Tilbakemelding fra lederen påpekes som viktig. Videre presiseres det at h*n ikke er avhengig av klapp på skulderen hver dag, men at det skal være rom for å gi hverandre ros og tilbakemeldinger når det er behov for det.

Informant 8 forteller at det kreves mer av ledere når det gjelder å fange opp, både personlige og jobbrelaterte aspekter. Når man ser hverandre jevnlig på kontoret så er de små tingene enklere å få tak på. På bakgrunn av dette trekker vedkommende frem jevnlig digital kontakt som ekstra viktig i en tid hvor man ikke møter hverandre fysisk. Uten at vi nevner begrepet “indre motivasjon” så forteller informant 8 at faktorer som går på hvordan h*n har det på jobben, det kollegiale, utfordrende arbeidsoppgaver som han trives med og tillit som de viktigste driverne for motivasjonen. Tap av ansikt-til-ansikt kommunikasjon har påvirket motivasjonen i negativ retning da h*n trives med å omgås sine kollegaer fysisk, den faglige motstanden som oppstår i samhandling med andre. Beskriver seg selv imidlertid som privilegert da h*n fortsatt har en jobb som fungerer kjempebra fra hjemmekontor, men at hverdagen rundt er noe kjedeligere som et resultat av strenge retningslinjer og restriksjoner.

Intervju 9:

1. Trives du på hjemmekontor?

“Ja og nei. Trives egentlig veldig godt, deilig å slippe å reise til jobb hver dag, kan gå seg en tur midt på dagen. Men man savner kollegaene sine, få et skifte av hvor man sitter, ikke det samme å snakke med alle på skjerm.”

2. Hva legger du i begrepet motivasjon? Hva er motivasjon for deg?

“Å ha lyst til å gjøre jobben min. Føle at man bidrar med noe, når man jobber med noe så flyter det godt - det er motivasjon for meg.”

Sammendrag

Vedkommende trives i utgangspunktet veldig godt på hjemmekontor, men savner å dra på kontoret og møte kollegaer. Motiveres i størst grad av arbeidsoppgavene i seg selv, å få ta del i spennende prosjekter og bruke kompetansen sin. Sosialt samvær og tilhørighet til arbeidsplassen trekkes også frem som viktig for informantens motivasjon. Har stort sett ansvar for egen arbeidshverdag og fleksibilitet, opplever stor grad av tillit fra lederen sin. Informant 9 forteller hvordan lederen er flink til å gi utfordrende arbeidsoppgaver, noe som bidrar til at h*n får slippe til og utvikle seg fra hjemmekontoret. Dette understrekes som viktig for motivasjonen.

Mangel på kreativitet og utnyttelse av samarbeid med kollegaer trekkes frem som det vanskeligste med å arbeide hjemmefra. Opptatt av tilbakemeldinger da dette bidra til økt mestingsfølelse. Informant 9 fremlegger viktigheten av tilhørighet, folk rundt seg som støtter, kollegaer å samarbeide med, samt personlig kontakt. Det har mye med vedkommendes motivasjon å gjøre, å ha noen rundt seg som føles som venner. Informant 9 påpeker at dette behovet forsterkes ettersom at man ikke er så sosial på fritiden heller.

Informant 9 påpeker at det blir svært viktig at lederen er litt ekstra på og viser at de er tilgjengelige på en annen måte, og formidler god flyt av informasjon. Vedkommende forklarer hvordan man på det fysiske kontoret kunne oppsøke lederen sin, til forskjell fra hjemmekontoret hvor ledere selv må ta et aktivt valg om å være tilstede. Mister fort motivasjon dersom lederen er utilgjengelig. At ledelsen tillater fleksibilitet i arbeidshverdagen, autonomi og ansvar har betydning for vedkommendes motivasjon på , og er noe h*n også ønsker for fremtiden.

Intervju 10:

1. Trives du på hjemmekontor?

“Ja, trives godt. Savner kollegaer, men det er veldig effektivt å arbeide hjemme.”

2. Hva legger du i begrepet motivasjon? Hva er motivasjon for deg?

“Få anerkjennelse fra leder for jobben du gjør. Motiverer meg at kunder gir tilbakemelding på at de er fornøyd. Det å være tilgjengelig, rask å svare på mail. Direkte tilbakemelding og anerkjennelse.”

Sammendrag

Vedkommende trives på hjemmekontor og opplever å være mer effektiv hjemme. Arbeidsoppgavene og måten å arbeide på er uforandret. Informant 10 har en jobb der h*n vanligvis er svært selvstendig og legger i stor grad opp arbeidshverdagen sin, samt hvordan h*n løser arbeidsoppgavene. Informant 10 har en selvledet stilling, noe som var tilfelle også før hjemmekontor ble et faktum. Opplever tillit fra leder, slik var det også før hjemmekontor. Informanten forteller hvordan h*n får utnyttet sitt potensiale i større grad fra hjemmekontoret, noe som beskrives ved at h*n får bidra internt på nye tekniske løsninger. Dette oppfattes som litt utfordrende i starten, men har gjort at h*n i stor grad har utviklet seg på det teknologiske.

For motivasjon går tilbakemeldinger og anerkjennelse fra kunder, leder og kollegaer igjen som den viktigste motivasjonsfaktoren. Selv om kollegaene er svært viktig for motivasjonen på jobb, virker det til å ha lite påvirkning at man ikke sees ansikt til ansikt. Behovet for å være sosial blir i stor grad oppfylt av å se hverandre over teams, samt et par ikke-faglige samtaler med kollegaer. Savnet etter å fysisk møte kollegaer blir likevel utnevnt.

Informanten opplever også ytre motivasjon som en viktig motivasjonsfaktor. Dette fremgår som en motivasjonsfaktor, men innrømmer at dette har blitt styrket nå som mange går gjennom en tøff tid. Det at ledelsen viser at de bryr seg og er til stede, beskrives som en viktig faktor for hjemmekontoret. Videre setter informant 10 stor pris på den friheten h*n får gjennom hjemmekontor. Dette beskrives som ekstra motiverende. Nærkontakt og tilgjengelighet fra ledelsen viser seg også viktig for vedkommende, spesielt gjennom anerkjennelse og tilbakemeldinger.